



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA – ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

**PROPOSTA DE UM MODELO PARA A CONSTRUÇÃO DE
INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO ORIENTADA AO CONSUMIDOR**

ANDRÉ HIDETO FUTAMI

Monografia submetida à Universidade Federal do
Paraná para obtenção do grau de Especialista em
Administração.

Curitiba

Julho de 2003

ANDRÉ HIDETO FUTAMI

**PROPOSTA DE UM MODELO PARA A CONSTRUÇÃO DE
INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO ORIENTADA AO CONSUMIDOR**

Esta monografia foi julgada e aprovada para a
obtenção do Título de Especialista em
Administração na Universidade Federal do Paraná.

Curitiba

Julho de 2003

Orientador: Prof. Renato Zancan Marchetti, PhD.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	p.v
Lista de Quadros.....	p.vi
Resumo.....	p.vii
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 Justificativa da Pesquisa	2
1.2 Objetivos do Trabalho	3
1.3 Estrutura do Trabalho.....	4
Capítulo 2 – Fundamentos Teóricos.....	6
2.1 A Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico.....	6
2.2 A Função Marketing.....	9
2.2.1 Planejamento Estratégico de Mercado.....	10
2.2.2 Plano de Marketing	11
2.2.2.1 Missão, Metas e Objetivos	16
2.2.2.2 Avaliação e Controle do Desempenho de Marketing.....	19
2.3 A Burocracia Mecanizada.....	23
2.3.1 Produção em Massa.....	25
2.4 Considerações sobre o Capítulo	27
Capítulo 3 – Avaliação do Desempenho Estratégico Através do <i>Balanced Scorecard</i>	29
3.1 Os Objetivos da Medição de Desempenho	30
3.1.1 Indicadores de Desempenho.....	33
3.2 A Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan & Norton	36
3.2.1 Sistema de Medidas do BSC.....	41
3.2.1.1 Perspectiva Financeira.....	43
3.2.1.2 Perspectiva do Cliente	44
3.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	45

3.2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento	46
3.2.1.5 Associação das Medidas do <i>Balanced Scorecard</i> em uma Estratégia Única	48
Capítulo 4 – Proposta de um Modelo para a Construção de Indicadores Estratégicos de Desempenho para uma Organização Orientada ao Consumidor	50
4.1 Fase 1: Coleta e Diagnóstico de Dados	51
4.2 Fase 2: Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	52
4.3 Fase 3: Implementação	57
4.4 Fase 4: Melhoria Contínua	57
Capítulo 5 – Estudo de Caso	58
5.1 Um Breve Histórico da Organização: de Consul & Brastemp a Multibrás S.A. Eletrodomésticos	58
5.2 O Processo de Desenvolvimento de Produtos	62
5.3 Caracterização Estrutural da Unidade Organizacional	66
5.4 Análise do Processo de Desenvolvimento	69
5.5 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso	73
Capítulo 6 – Conclusões	75
6.1 – Conclusões	75
6.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros	76
Referências Bibliográficas	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Sistema de Administração Estratégica: Um Processo Integrativo	7
Figura 2.2: Processo de planejamento estratégico de mercado	12
Figura 2.3: Fundamentos da Produção em Massa	26
Figura 3.1: As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	38
Figura 3.2: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica	40
Figura 3.3: Perspectiva dos processos internos - o modelos da cadeia de valores genérica.....	46
Figura 3.4: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	47
Figura 3.5: Cadeia de relações de causa e efeito	48
Figura 4.1: Modelo genérico para a construção de um sistema de indicadores estratégicos de desempenho	50
Figura 4.2: As quatro fases da construção do BSC	52
Figura 4.3: Estratégia em cadeia de relações de causa-efeito.....	53
Figura 4.4: Objetivos estratégicos desdobrados da estratégia.....	54
Figura 4.5: Desdobramento dos indicadores estratégicos.....	55
Figura 4.6: BSC completo com os indicadores e metas	56
Figura 5.1: Refrigerador à querosene e a sua embalagem em madeira.....	59
Figura 5.2: Planta da Multibrás S.A Eletrodomésticos – Unidade Joinville-SC ...	60
Figura 5.3: As Unidades da Multibrás espalhadas na América do Sul	60
Figura 5.4: Gestão de desenvolvimento de produtos	62
Figura 5.5: As fases que compõe a metodologia PDP para o desenvolvimento de produto.....	63
Figura 5.6: As fases de desenvolvimento desde a geração de idéias até o lançamento do produto	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Diferenças entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica	8
Quadro 2.2: Estrutura de um plano de marketing típico	14
Quadro 2.3: Configurações estruturais básicas.....	23
Quadro 3.1: Perspectivas do BSC e as medidas genéricas	41
Quadro 3.2: Medição dos temas financeiros estratégicos	44
Quadro 3.3: Perspectivas dos clientes - medidas essenciais.....	45
Quadro 5.1: As marcas da Whirlpool Corporation subdivididas por região	61
Quadro 5.2: Caracterização da Organização quanto à Configuração Estrutural..	67
Quadro 5.3: Caracterização da Organização quanto à Gestão de Recursos Humanos.....	68
Quadro 5.4: Indicadores da área de engenharia e de manufatura	72

RESUMO

FUTAMI, André H. **Proposta de um Modelo para a Construção de Indicadores Estratégicos de Desempenho para uma Organização Orientada ao Consumidor**. 2003. 79 f. Monografia (Pós-Graduação em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, UFPR, Curitiba.

As organizações que possuem o intento estratégico de se tornar verdadeiramente orientados ao consumidor necessitam readequar a configuração estrutural vigente. A maioria das empresas não podem satisfazer as exigências do mercado sem modificar aspectos da sua estrutura organizacional. A vantagem competitiva decorre do valor que uma empresa gera para seus clientes, através de atividades que agregam valor como marketing, serviços de pós-venda, operações, e logística. O fracasso das estratégias na maioria das organizações origina-se na incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva em ações específicas requeridas para obter uma vantagem competitiva. Dentro desse foco estratégico, o plano de marketing não pode mostrar o seu pleno potencial, a menos que toda a empresa esteja focada em atender às necessidades dos consumidores. As organizações necessitam permanentemente aferir se o seu desempenho está compatível com as premissas estratégicas estabelecidas. É necessário, portanto, que os processos de uma empresa seja controlado por indicadores que reflitam o seu desempenho e estejam associados com a consecução dos objetivos estratégicos. Entre os modelos mais recentes de gestão estratégica, destaca-se no atual cenário mundial o *Balanced Scorecard*, sistema concebido por Kaplan e Norton, estruturado para integrar medições de desempenho e análise consistente de informações com a missão e estratégia das organizações.

Palavras-chave: Marketing, Estratégia, Indicador.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo global tem sido o motor impulsionador do processo evolutivo das organizações ao longo dos últimos anos. Hoje, as empresas competem em preço, qualidade, variedade, crescente customização do produto, mas o tem diferenciado de fato as organizações de sucesso é uma estratégia bem operacionalizada e implementada.

A competição forçou as empresas na busca da melhoria no desempenho. Diante desta situação, a competitividade da empresa depende da sua capacidade de se configurar para atender as expectativas consumidor.

Nadler & Tushman (1999) enumeram quatro lições fundamentais do projeto organizacional que continuarão a ser relevantes na primeira década do século XXI:

- 1) o ambiente impulsiona a estratégia da empresa;
- 2) a estratégia impulsiona a arquitetura organizacional;
- 3) o relacionamento entre a estratégia e o projeto organizacional é recíproco; e
- 4) os dilemas básicos do projeto organizacional permanecem inalterados. Como projetar e administrar tanto a integração quanto a diferenciação? Como agrupar pessoas, processos e unidades para atender aos requisitos estratégicos? Como encorajar tanto a divergência quanto a coesão?

Isto leva as empresas à necessidade de conhecer o que os clientes desejam e necessitam, e a se adaptar para responder rapidamente a esses desafios. A preocupação com os consumidores e o mercado é o início de um produto bem-sucedido. A orientação aos interesses do consumidor significa

não somente o desenvolvimento de um produto de qualidade mas, especialmente, a obtenção da plena satisfação dos consumidores através da construção de relacionamentos de longo prazo.

1.1 Justificativa da Pesquisa

A maioria das empresas não podem satisfazer as exigências do mercado sem modificar aspectos da sua estrutura organizacional. A vantagem competitiva é derivada do valor que uma empresa gera para seus clientes, através de atividades que agregam valor como marketing, serviços de pós-venda, operações, e logística. O fracasso das estratégias na maioria das organizações origina-se na incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva em ações específicas requeridas para obter uma vantagem competitiva.

Sobre isso Ferrel et al (1999) diz textualmente: **"Infelizmente, o plano de marketing não pode mostrar o seu pleno potencial, a menos que toda a empresa esteja focada em atender às necessidades dos consumidores"**.

As organizações necessitam permanentemente aferir se o seu desempenho está compatível com as premissas estratégicas estabelecidas. Desvios na estratégia podem resultar na perda da competitividade de forma irreversível. É necessário, portanto, que os processos de uma empresa seja controlado por indicadores que reflitam o seu desempenho e estejam associados com a consecução dos objetivos estratégicos.

Entre os modelos mais recentes de gestão estratégica, destaca-se no atual cenário mundial o *Balanced Scorecard* (BSC), sistema concebido por Kaplan & Norton (1997) e estruturado para integrar medições de desempenho e análise consistente de informações com a missão e estratégia das companhias.

Ao contrário da visão tradicional, fundamentalmente centrada no desempenho financeiro, o BSC incorpora os vetores de desempenho futuro que são evidenciados através de medidas não-financeiras sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, obtendo-se assim um sistema equilibrado de medição estratégica que responde às necessidades das modernas gestões na era da informação e do conhecimento.

Enquanto na era industrial, a gestão se preocupava em facilitar e monitorar a locação eficiente de capital financeiro e físico, na era da informação e do conhecimento, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. O BSC, considerando os processos de inovação e dos ativos intangíveis do conhecimento e aprendizado, integra na sua estrutura os vetores do desempenho adequados ao novo patamar de competição que as organizações modernas estão inseridas.

1.2 Objetivos do Trabalho

O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo que sistematize a construção de indicadores estratégicos de desempenho a partir do planejamento estratégico de mercado, fundamentado no BSC, que contribua para o aumento da competitividade da organização.

Objetivos específicos:

- Contextuar o planejamento estratégico de mercado dentro do processo de planejamento estratégico e administração estratégica;
- Mostrar as limitações impostas pelo sistema de burocracia mecanizada nos processos "orientados ao consumidor";
- Evidenciar a importância dos sistemas de medição na configuração dos processos organizacionais;

- Sistematizar a construção dos indicadores estratégicos de desempenho conforme modelo de quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton; e
- Realizar um estudo de caso para mostrar o desequilíbrio em uma organização de burocracia mecanizada típica.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado conforme os capítulos abaixo

O Capítulo 2, apresenta os fundamentos teóricos envolvidos no trabalho. É apresentado o conceito de marketing e o processo de planejamento estratégico de mercado e sua inter-relação com a administração estratégica e o planejamento estratégico. É também apresentado os fundamentos do sistema de burocracia mecanizada (Mintzberg) que impõe um limite na transformação para uma organização orientada ao consumidor.

O Capítulo 3, mostra a importância do sistema de medidas e de indicadores no processo de transformação. Dentro deste contexto, é apresentado os fundamentos do *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan & Norton, para a construção de indicadores estratégicos de desempenho.

O Capítulo 4, apresenta uma proposta de um modelo para a construção de indicadores estratégicos de desempenho, fundamentado no *Balanced Scorecard*, a partir do planejamento estratégico de mercado. O modelo, portanto, pressupõe que a organização já possui uma missão ou um intento estratégico orientado ao consumidor.

O Capítulo 5, apresenta um estudo de caso realizado através de uma pesquisa qualitativa mostrando a necessidade de equilibrar as ações estratégicas, de forma a criar um sistema de medidas e de indicadores

coerentes com a visão de transformar em uma organização verdadeiramente orientada ao consumidor.

Capítulo 6, apresenta as conclusões do trabalho e as recomendações para um trabalho futuro.

CAPÍTULO 2

"Estamos apenas começando a compreender como usar a informação como ferramenta"

Peter F. Drucker (1999)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico

Atualmente, a administração estratégica é entendida como sendo um processo que busca ser flexível, procurando orientar as decisões dentro de suas diretrizes estratégicas, sem se esquecer do ambiente externo.

A administração estratégica é um processo que consiste em administrar, mantendo sempre atenção ao ambiente externo e interno da organização. Isto é, usufruir as oportunidades e evitar as ameaças, fortalecer pontos fortes e minimizar pontos fracos, a fim de garantir a sobrevivência da organização a longo prazo. A organização deve estar apto a agir com rapidez e eficácia para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente e suas interações com sua empresa.

Quadro 2.1: Diferenças entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
estabelece uma postura em relação ao ambiente	acresce capacitação estratégica
lida com fatos, idéias, probabilidades	acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização
termina com um plano estratégico	termina com um novo comportamento
sistema de planejamento	sistema de ação

Fonte: Gaj (1993).

Enquanto o planejamento estratégico trata de estabelecer as metas da organização e onde alocar seus recursos para alcançá-las; a administração, por sua vez, se preocupa mais em possuir um pensamento estratégico.

O planejamento estratégico procurou corrigir as lacunas do processo tradicional de planejar, principalmente em dois aspectos: em primeiro, se preocupando em analisar o ambiente externo e em harmonizar a realidade do mercado com os recursos da empresa; e em segundo, visando uma maior participação das pessoas na confecção do plano. Henry Mintzberg fornece diversas definições para o planejamento estratégico, entre elas:

Ele é um processo formalizado, levando em conta os pontos fortes e fracos da organização, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente, para produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões (Mintzberg, 1994).

O planejamento estratégico baseia-se na escolha dos objetivos maiores da organização, abordando as questões globais, genéricas e amplas. Possui como elementos principais a definição do ramo de atuação, dos produtos oferecidos e das necessidades do público-alvo, o levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a organização, previsão dos cenários que influenciam a organização, definição dos fatores éticos que norteiam a

organização, missão da organização e razão da sua existência e visão de futuro.

O planejamento estratégico visa a organização como um todo, metas mais abrangentes, enquanto o planejamento tático e o operacional se preocupam em otimizar uma determinada área da empresa. Eles são fundamentais para a operacionalização do planejamento estratégico; para traduzir os objetivos a longo prazo em metas de curto e médio prazo. A diferença está no nível hierárquico de tomada de decisões.

2.2 A Função Marketing

O marketing tem sido uma das áreas que mais evoluiu no século XX, elevando o seu grau de importância dentro das organizações. Antigamente, as organizações funcionavam com a visão voltada fundamentalmente para a produção, isto é, produziam e depois saíam em busca de compradores. O sucesso dessas organizações resumia-se basicamente na eficiência da produção.

A Revolução Industrial e a aplicação dos princípios da administração científica de Taylor determinou a orientação do marketing na produção. Durante este período, orientado para a produção, quem definia as estratégias era a área de manufatura, que enfatizavam a eficiência nas operações internas e o controle de custos. Como a demanda por produtos era grande, o foco da manufatura era a produção em grandes quantidades e o consumidor ficava em segundo plano.

Com o nivelamento dos meios de produção e o alinhamento da produtividade, surgiu os primeiros sinais de excesso de oferta, e o enfoque do marketing voltou-se para vendas. A fase do marketing com o foco voltado para vendas, foi caracterizado por uma dependência das atividades promocionais, ou seja, simplesmente vender os produtos que a empresa queria fabricar.

Ainda hoje, existe a percepção equivocada dentro das organizações que a função da área de marketing resume-se apenas às vendas e promoções destinadas a um determinado produto ou serviço. Mas, a área de marketing desempenha um papel estratégico, é através das atividades dessa área que a organização desenvolve algo que o cliente necessita, sendo que é a área que mais possui um contato estreito com os clientes.

O conceito de venda assume uma perspectiva de dentro para fora, se iniciando na capacidade produtiva da empresa com o único propósito de “empurrar” seus produtos ao consumidor. Em contrapartida, o conceito de marketing assume uma perspectiva de fora para dentro, começando e terminando no cliente.

Com a crescente competitividade, as empresas perceberam que vender era uma perspectiva muito limitada, e o foco passou a ser a conquista e a manutenção de clientes, através de um relacionamento forte e duradouro. Foi então que as organizações, para conseguirem manter-se no mercado passaram a explorar os conceitos de marketing como ferramentas estratégicas.

2.2.1 Planejamento Estratégico de Mercado

Para atender a necessidade humana e satisfazer os consumidores as organizações necessitam de um planejamento de mercado eficaz e de uma estratégia de marketing.

Para se compreender melhor o significado do marketing, se faz necessário abordar três conceitos básicos: necessidades, desejos e demandas. Kotler (1998) mostra claramente a distinção entre eles:

"Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. Desejos são carências por satisfações específicas para atender

a estas necessidades mais profundas. E demandas são desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los".

Uma organização orientado ao consumidor significa descobrir as necessidades, desejos e demandas e esforçar-se para construir relacionamentos fortes e duradouros. Ferrel et al (2000) menciona que as organizações orientadas para o consumidor utilizam o planejamento estratégico para serem bem sucedidas.

O processo de planejamento estratégico de mercado inclui o estabelecimento da missão, metas e objetivos organizacionais. O desenvolvimento de uma estratégia de marketing necessita que as metas e os objetivos organizacionais estabeleçam os resultados específicos que devam ser atingidas pelo plano de marketing.

"O processo de marketing inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas. segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, a concepção de estratégias de marketing, o planejamento de programas de marketing. terminando com a implementação de ações de marketing. O bom andamento de todo esse ciclo depende de esforços de organização e do controle dos resultados alcançados". (Venetianer, 1999)

O plano estratégico de mercado envolve todo o processo de planejamento e deve levar em consideração não apenas a área de marketing mas também as demais áreas da cadeia de valor da organização (figura 2.2).

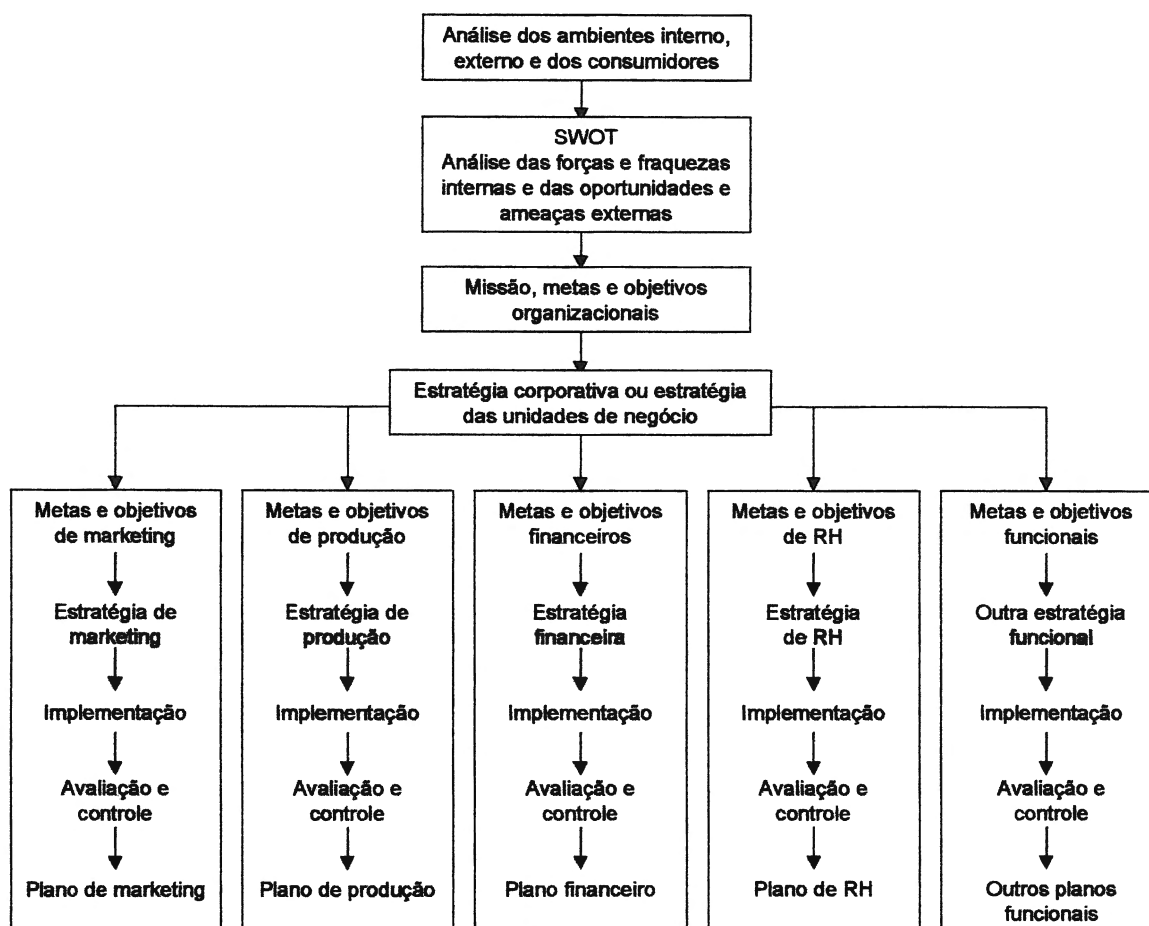


Figura 2.2: Processo de planejamento estratégico de mercado (Ferrel et al, 2000)

Os esforços de planejamento em cada a área funcional resultarão na criação de um plano útil para cada área envolvida na empresa., entre eles o plano de marketing que será melhor explicado no próximo sub-item.

2.2.2 Plano de Marketing

O plano de marketing é um dos resultados do planejamento estratégico de mercado. O plano de marketing expõe de formulação detalhada das ações necessárias para conduzir o programa de marketing onde a meta final é a satisfação do cliente.

Ferrel et al (2000) considera o plano de marketing um "documento de ação", um manual para implementação, avaliação e controle de marketing. Um plano de marketing inclui sete elementos principais:

1. Sumário Executivo

Uma sinopse do plano de marketing global, cobrindo os principais elementos da estratégia de marketing e sua execução.

2. Análise Ambiental

Um resumo das informações pertinentes, obtidas sobre o ambiente externo, o ambiente do consumidor e o ambiente interno da empresa.

3. Análise SWOT

Uma análise dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seu mercado-alvo.

4. Metas e Objetivos de Marketing

Declarações formais dos resultados desejados e esperados, resultantes do plano de marketing.

5. Estratégias de Marketing

Um esboço de como a empresa atingirá seus objetivos de marketing por meio da seleção de um ou mais mercados-alvos e o desenvolvimento de um composto de marketing apropriado para esses mercados-alvos.

6. Implementação de Marketing

Processo de execução da estratégia de marketing pela criação de ações específicas para assegurar que os objetivos de marketing serão atingidos.

7. Avaliação e Controle

Explicação de como os resultados do plano serão mensurados e avaliados.

A estrutura básica de um plano de marketing está demonstrada no quadro 2.2 abaixo.

Quadro 2.2: Estrutura de um plano de marketing típico.

I. Sumário Executivo	A. Sinopse B. Principais aspectos do plano de marketing
II. Análise Ambiental	A. Análise do ambiente externo B. Análise do ambiente do consumidor C. Análise do ambiente (organizacional) interno
III. Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)	A. Forças B. Fraquezas C. Oportunidades D. Ameaças E. Ajustando, convertendo, minimizando e evitando estratégias
IV. Metas e Objetivos de Marketing	A. Metas de Marketing B. Objetivos de Marketing
V. Estratégias de Marketing	A. Mercado(s)-alvo(s) B. Composto de marketing para cada mercado-alvo C. Principais clientes e reações da concorrência
VI. Implementação de Marketing	A. Assuntos estruturais B. Abordagem para a implementação C. Marketing interno D. Comunicação E. Autoridade de tomada de decisão F. Motivação dos funcionários G. Atividades, responsabilidades e orçamentos H. Programação da implementação
VII. Avaliação e Controle	A. Avaliação financeira B. Controle de marketing

Fonte: Ferrel et al (2000)

E estratégia geral do plano de marketing serve de base para o desdobramento de planos operacionais necessários para mover a organização em direção à realização das suas metas e seus objetivos.

Alguns pontos devem ser considerados quanto aos procedimentos e conteúdos de um plano de marketing, a variação do planejamento de uma organização para outra, e não perder de vista as deficiências mais frequentes, que são a falta de realismo, a análise insuficiente e o foco restrito no curto

prazo, pois trata-se do produto mais importante do processo de marketing. (Kotler, 1998)

Segundo Ferrel et al (2000) o plano de marketing atende a cinco propósitos a seguir:

1. explica a situação presente e futura da organização;
2. especifica os resultados esperados;
3. descreve as ações específicas que devem ser adotadas e atribui responsabilidade para cada ação;
4. identifica os recursos necessários para a implementação das ações planejadas; e
5. permite o monitoramento de cada ação e de seus resultados, de modo que os controles possam ser implementados.

Um planejamento formal pode trazer muitos benefícios para a organização, estimulando a administração a pensar adiante de forma sistemática, forçando a aguçar seus objetivos e políticas, melhorando a coordenação de esforços e a obtenção de padrões mais claros de desempenho. (Kotler, 1999)

"O plano de marketing é um documento por escrito ou um esquema que envolve todas as atividades de marketing da empresa, incluindo a implementação, a avaliação e o controle das atividades". (Ferrel et al, 2000)

O plano de marketing, portanto, deve proporcionar uma formulação detalhada das ações necessárias para executar o programa de marketing e, assim, exige muito esforço para sua criação e implementação. (Ferrel et al, 2000)

Se as estratégias de marketing que têm o potencial de atingir as metas e os objetivos de marketing não puderem ser desenvolvidas, essas metas e

objetivos podem não ser razoáveis e podem exigir ajustes antes da estratégia de marketing ser desenvolvida.

2.2.2.1 Missão, Metas e Objetivos

Segundo Ferrel et al (2000), a declaração de missão define uma organização e descreve sua razão de ser, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém. Identifica o que a empresa pretende fazer e sua filosofia operacional básica. A missão tem o conceito mais abrangente do que meta e objetivo.

Kotler (1999), afirma que a missão de uma organização deve proporcionar a visão e a direção da organização para os próximos dez ou vinte anos, e que deve ser revista e reavaliada em resposta às modificações ocorridas no ambiente.

“A declaração da missão é uma definição do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da missão age como uma mão invisível guiando as pessoas dentro da organização a fim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização de forma independente mas ao mesmo tempo coletiva”. (Kotler & Armstrong, 1999)

Ferrel et al (2000) argumenta que a missão deve responder as cinco perguntas básicas abaixo:

- Quem somos?
- Quem são nossos consumidores e o que valorizam?
- que nossa organização representa?
- que faz nossa organização única?
- Que impressões essa organização deseja que seus públicos (isto é, consumidores, funcionários, cidadãos, órgãos regulamentadores) tenham de si?

Uma declaração de missão deve direcionar uma resposta clara a cada uma dessas perguntas de forma a definir o ponto de referência para desenvolver o restante do plano de marketing. Se esse ponto de referência for fraco, ou não estiver alinhado com a fundamentação definida nas etapas preliminares, o plano inteiro não terá chance real de sucesso a longo prazo.

A declaração de missão é a parte do plano estratégico que não deve ficar confidencial. Deve mostrar a todas as pessoas, tanto os funcionários quanto as pessoas externas como os consumidores, investidores, concorrentes, órgãos e a sociedade em geral a intenção da empresa e a razão da sua existência. Mencionam Kaplan & Norton (1997) que **"as declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa"**.

As declarações de missão facilitam as atividades de relações públicas e comunicam à sociedade as informações importantes que podem ser usadas para construir laços de confiança e relacionamentos a longo prazo.

A declaração de missão deve ser incluída nos relatórios anuais e nas principais mídias de informação, deve ser amplamente divulgada e difundida a todos os funcionários da organização. Manter segredo da declaração de missão é de pouco valor para a empresa. **Já, as metas e os objetivos, as estratégias, os orçamentos, as táticas e os planos de implementação não podem ser para a exibição pública.** (Ferrel et al, 2000)

As metas são declarações das realizações desejadas, expressas qualitativamente. As metas fornecem direção e criam um conjunto de prioridades para que a organização possa avaliar as alternativas e decidir sobre a melhor alocação de recursos.

As metas, devido à sua natureza são referidas como objetivos qualitativos. (Ferrel et al, 2000)

Já os objetivos são marcos específicos e quantitativos, que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao alcance de uma meta previamente estabelecida.

Os objetivos da área de marketing devem ser consistentes com as metas e objetivos organizacionais. Os objetivos devem ser estabelecidos tanto em nível organizacional quanto em nível funcional de marketing, para que tudo o que for decidido seja mensurado e controlado.

Ferrel et al (2000) sugere que as metas de marketing:

- sejam as realizações gerais desejadas, estabelecidas em termos vagos;
- indiquem a direção que a empresa está tentando seguir e o conjunto de prioridades que usará para avaliar alternativas e a tomada de decisões;
- devem ser atingíveis e realistas;
- devem ser internamente consistentes;
- devem ser abrangentes e devem ajudar a identificar os papéis de todas as partes da organização; e
- devem envolver algum grau de incerteza.

Eles são fixados acompanhados de cadeia de decisões e servem como catalisadores os estágios subseqüentes do processo de planejamento estratégico. As metas e os objetivos organizacionais devem levar ao estabelecimento de metas e objetivos consistentes para cada área funcional da tesa. Após reconhecer os fins desejados, cada ,incluindo marketing, deve determinar os meios levarão a esses resultados visados.

2.2.2.2 Avaliação e Controle do Desempenho de Marketing

A avaliação e o controle das atividades de marketing são necessários de forma a reduzir a diferença existente entre o desempenho e o desempenho realizado.

Existem três causas possíveis para a lacuna entre uma estratégia de marketing pretendida e a estratégia efetivamente realizada (Ferrel et al, 2000):

- uma estratégia de marketing inadequada ou irrealista;
- uma implementação da estratégia mal administrada ou inapropriada;
- mudanças substanciais nos ambientes interno e/ ou externo entre o desenvolvimento da estratégia de marketing e sua implementação.

Ferrel et al (2000) menciona a auditoria de marketing como sendo um dos melhores métodos de avaliar se os padrões de desempenho foram atingidos, de forma a avaliar sistematicamente os objetivos, a estratégia e o desempenho de marketing da empresa.

Conforme Ferrel et al (2000), o principal propósito da auditoria de marketing é "identificar problemas nas atividades de marketing e planejar os passos necessários para corrigi-los". Os autores sugerem que os elementos de auditoria devam-se equiparar aos elementos da estratégia de marketing e a utilização concomitante com a implementação das atividades de marketing não apenas quando surgirem problemas.

A auditoria deve auxiliar a avaliar as atividades de marketing ao:

- Descrever as atividades atuais de marketing e seus resultados;
- Reunir informações sobre mudanças nos ambientes externo e interno que possam afetar as atividades de marketing;
- Explorar diferentes alternativas para melhorar a implementação das atividades de marketing; e

- Fornecer um modelo para avaliar o atendimento dos padrões de desempenho, bem como as metas e os objetivos de marketing.

Ferrel et al (2000) sugere para uma auditoria os seguintes itens descritos abaixo:

A- Identificação das atividades de marketing

1. Em que atividades de marketing específicas a empresa está atualmente engajada?
 - Atividades de produto: pesquisa, teste de conceito, teste de marketing, controle de qualidade etc.
 - Atividades de serviços aos consumidores: consertos, manutenção, assistência técnica, atendimento de reclamações, treinamento etc.
 - Atividades de preço: financiamento, faturamento, controle de custos, descontos etc.
 - Atividades de distribuição: disponibilidade, canais usados, conveniência do consumidor etc.
 - Atividades promocionais: mídia, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas etc.
2. Essas atividades são conduzidas ou fornecidas apenas por nossa empresa ou por subcontratados externos? Se estes forem usados, como estão trabalhando? Quaisquer dessas atividades externas devem ser feitas na própria empresa?
3. Que atividades de marketing adicionais os consumidores desejam, necessitam ou esperam?

B- Revisão dos procedimentos padronizados para cada atividade de marketing

1. Há procedimentos por escrito (manuais) para cada atividade de marketing? Caso afirmativo, estão atualizados? Estão sendo seguidos por nossos funcionários?

2. Que procedimentos verbais ou não escritos existem para cada atividade? Esses procedimentos devem ser formalmente incluídos nos procedimentos por escrito ou eliminados?
3. O pessoal de marketing interage regularmente com outras áreas funcionais para estabelecer procedimentos padronizados para cada atividade?

C- Identificação dos padrões de desempenho para cada atividade de marketing

1. Que padrões específicos, quantitativos, existem para cada atividade?
2. Que padrões qualitativos existem para cada atividade?
3. Como cada atividade contribui para a satisfação do consumidor em cada elemento do composto de marketing (isto é, produto, preço, promoção e distribuição)?
4. Como cada atividade contribui para nossas metas e objetivos de marketing?
5. Como cada atividade contribui para as metas e os objetivos da empresa?

D- Identificação das medidas de desempenho para cada atividade de marketing

1. Quais as medidas internas, baseadas no lucro, para cada atividade de marketing?
2. Quais as medidas internas, baseadas no tempo, para cada atividade de marketing?
3. Como o desempenho é monitorado e avaliado internamente pela administração?
4. Como o desempenho é monitorado e avaliado externamente pelos consumidores?

E- Revisão e avaliação do pessoal de marketing

1. Os esforços atuais de recrutamento, seleção e retenção de funcionários estão consistentes com as exigências de nossas atividades de marketing?
2. Qual a natureza e o conteúdo das atividades de treinamento de nossos funcionários? Essas atividades são consistentes com as exigências de nossas atividades de marketing?
3. Como o pessoal de contato com os consumidores é supervisionado, avaliado e remunerado? Esses procedimentos estão consistentes com as exigências dos consumidores?
4. Qual o efeito das políticas de remuneração e de avaliação dos funcionários sobre suas atitudes, satisfação e motivação?
5. Os níveis atuais das atitudes, da satisfação e da motivação dos funcionários são adequados?

F- Identificação e avaliação dos sistemas de apoio aos consumidores

1. A qualidade e a precisão dos materiais usados nos serviços aos consumidores (por exemplo, manuais de instrução, livretos, circulares etc.) são consistentes com a imagem de nossa empresa e de nossos produtos?
2. A qualidade e a aparência de nossas instalações físicas (por exemplo, escritórios, mobiliário, layout, decoração da loja etc.) são consistentes com a imagem de nossa empresa e de nossos produtos?
3. A qualidade e a aparência dos equipamentos usados nos serviços aos consumidores (por exemplo, ferramentas de conserto, telefones, computadores, veículos de entrega etc.) são consistentes com a imagem de nossa empresa e de nossos produtos?
4. A manutenção de nosso sistema de registros é rigorosa? A informação está sempre disponível quando necessária? Que tecnologia pode ser adquirida para melhorar nossas habilidades de

manutenção de registros (por exemplo, *scanners* para leitura de código de barras, microcomputadores portáteis, telefones celulares)?

Os resultados da avaliação devem ser utilizados para gerenciar os esforços de marketing, para corrigir problemas de implementação e também para identificar novas oportunidades. Uma avaliação bem sucedida podem melhorar o desempenho e aumentar a satisfação dos consumidores. (Ferrel et al, 2000)

2.3 A Burocracia Mecanizada

Mintzberg (*apud* Machado da Silva, 2002) propõe cinco configurações estruturais básicas para descrever uma organização. As cinco configurações estão sumarizadas no quadro 2.3 abaixo.

Quadro 2.3: Configurações estruturais básicas.

	Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
1	<i>Estrutura simples</i>	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
2	<i>Burocracia mecanizada</i>	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
3	<i>Burocracia profissional</i>	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal e vertical
4	<i>Forma divisionalizada</i>	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
5	<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg (*apud* Machado da Silva, 2002)

A abordagem de Mintzberg é útil por ilustrar as estruturas puras existentes, de forma a facilitar o entendimento para qual configuração as forças tendem a tracionar a organização. As organizações são tracionadas em

cinco diferentes direções e, de acordo com as forças, uma organização é levada a estruturar-se em uma das cinco configurações definidas acima.

A "Burocracia Mecânica" que surgiu da fusão da idéia de Taylor e Weber, modelo que concebe a organização com uma máquina, conseguiu estabelecer padrões de desempenho e de produtividade que predomina até os dias hoje. As abordagens de Taylor e Weber firmaram as bases que contribuíram para o enorme aumento da produtividade industrial (Nadler & Gerstein, 1994).

A administração científica de Taylor fundamentava-se na divisão e na prescrição do trabalho, onde foi criada a figura do operário, com o objetivo de tornar produtivo o trabalhador manual. Esta abordagem era baseado na especialização do trabalho, na especificação detalhada das tarefas e na execução repetitivas de tarefas. O Taylorismo suprimia qualquer trabalho cerebral do operário.

O modelo burocrático de Max Weber, conforme Nadler & Gerstein (1994), fundamenta-se nos seguintes elementos:

- as organizações são construídas em torno de um sistema claro de relações hierárquicas;
- a cadeia de comando, hierárquica, é estabelecida como o mecanismo principal de coordenação;
- as organizações são governadas por um conjunto claro e coerente de regras e procedimentos escritos cobrindo todos os cargos; e
- a competência técnica é base para o preenchimento dos cargos, bem como a promoção.

A burocracia de Weber caracteriza-se pela racionalidade formal, com as organizações regidas por regras e estruturas. **O processo racional possui quatro princípios relevantes, a eficiência, a calculabilidade, a previsibilidade e o controle através da tecnologia.**

Assim, o modelo burocrático é adequado em ambientes relativamente estáveis e previsíveis. O modelo de Weber viabilizou a estratégia de produção em massa, com a demanda estável e o mercado comportando-se de forma homogênea. Nesse tipo de ambiente as empresas competem baseado, fundamentalmente, em custo.

2.3.1 O Sistema de Produção em Massa

Nos sistemas produtivos, no passado, a capacitação tecnológica se concentrava nos artesãos, os quais retinham o poder e o domínio tecnológico. O artesão produzia o que o consumidor desejava, um produto de cada vez, e a qualidade do sistema era informal.

O princípio da administração científica de Taylor provocou uma ruptura na forma de trabalho utilizada até então. A Revolução Industrial provocou a substituição das ferramentas manuais pelo máquinas. A existência de um mercado voraz de consumidores a ser saciado fez surgir os princípios da “Produção em Massa”, inicialmente aplicados por Taylor e Ford: impunha a divisão e a prescrição do trabalho, rotinas minuciosamente definidas, organização hierárquica e produtos padronizados. Nessa época, foia criada a figura do operário, que era intercambiável, da mesma forma que as peças que ele montava. O operário era apenas mais um recurso físico dentre outros.

A Produção em Massa depende da economia de escala, que é alimentada pela demanda estável. Pine II (1994) apresenta um modelo com fundamentos que representa a produção em massa (ver figura 2.3), como um ciclo completo realimentado e fechado.

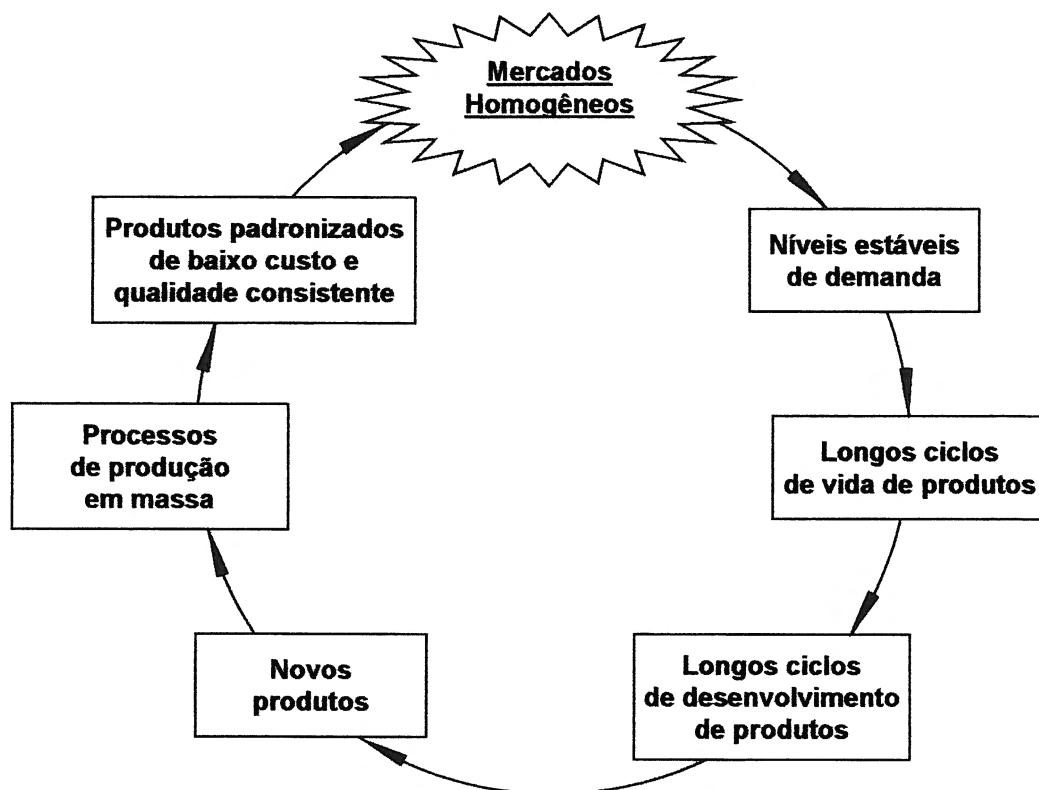


Figura 2.3: Fundamentos da Produção em Massa (Pine II, 1994)

É indiscutível a contribuição que esse sistema proporcionou às organizações e, sobretudo, ao capitalismo ocidental, porém a produção em massa restringia a integração e a flexibilidade da empresa, que viria a ter sua competitividade comprometida no futuro em virtude dessas deficiências.

Hoje, a direção aponta para uma crescente flexibilidade e maior rapidez, reforçando a diversificação, proporcionando uma economia crescente na produção da variedade. Novos produtos individuais fluem de processos flexíveis, capazes de dar respostas rápidas, porém estáveis no longo prazo. A retórica é poder produzir a custos mais baixos e cobrar preços menores, proporcionando uma variedade dinâmica demandada pelos consumidores.

A Produção em Massa tinha a mensagem correta para sua época, porém as novas incertezas levaram a quebra dos fundamentos da Produção em Massa com algumas fontes de turbulência: globalização, impactos da

informática, novas tecnologias de processo e produto, despertar dos consumidores que devotam sua fidelidade a um produto buscando atender suas necessidades e desejos dinâmicos. A presença de turbulências nos diferentes setores tem aumentado, mais presentes nos setores que floresceram da tecnologia da informação, vem migrando para todos os outros setores, tornando-se uma ameaça constante.

O ciclo fechado da Produção em Massa torna-se frágil, tendo seus pressupostos fundamentais solapados. Surge a necessidade de um novo enfoque organizacional para produção, frente a instabilidade provocada pela constante turbulência.

2.4 Considerações sobre o Capítulo

Durante a era industrial o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam os benefícios da economia de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém, as empresas bem sucedidas eram aquelas que incorporavam novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam produção em massa eficiente de produtos padronizados.

Durante este período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Entretanto, o advento da era da informação tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da era industrial.

Quando a ordem organizacional passa a ser diferenciação e qualidade, o modelo burocrático perde a razão da sua existência. Em ambientes de elevada competição torna-se muito mais importante a capacidade de responder a uma demanda de consumo variada e altamente dinâmica. Desta forma, a sobrevivência da organização passa a depender cada vez da sua capacidade de inovação em responder aos desafios impostos pelo ambiente.

As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. A era da informação exige novas competências para o sucesso competitivo.

Diante deste cenário, as organizações devem pensar mais em processo de aprendizado e menos em termos de estruturas formais. Starkey (1992) menciona que as organizações inovadoras são caracterizadas por serem altamente eficientes em aprender, autocríticas e comprometidas com o aperfeiçoamento contínuo.

A capacidade da organização de se transformar em uma empresa verdadeiramente orientada ao consumidor implica no abandono do modelo burocrático que ainda nos dias de hoje predomina em grande parte das empresas.

CAPÍTULO 3

"Precisamos medir, não contar"

Peter F. Drucker (1995)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO *BALANCED SCORECARD*

Durante a era industrial o enfoque do sistema de medição foi ligada a contabilidade financeira tradicional. No meio empresarial, sistemas de controle foram desenvolvidos para facilitar e monitorar a alocação eficiente do capital financeiro e físico. Isso é uma das heranças do modelo burocrático que ainda hoje está presente em diversas empresas.

Entretanto, as antigas medidas de desempenho já não são mais adequadas ou úteis para as companhias que estão lutando em um ambiente de hipercompetição. O modelo contábil tradicional não permite à incorporação dos vetores de desempenho futuro para monitorar e impulsionar as organizações para o sucesso. Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças no sistema de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será extremamente difícil caminhar para um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

O novo modelo *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan & Norton (1997), caracteriza-se por possuir uma estrutura de alcance estratégico que estabelece um equilíbrio entre as medidas de resultado advindas do esforço passado com as medidas que determinam o desempenho futuro.

3.1 Os Objetivos da Medição de Desempenho

A tomada de decisões dentro das organizações cresce em complexidade em um ambiente cada vez mais competitivo o que exige informações mais precisas e mais rápidas. Dentro desse ambiente, a medição do desempenho assume um papel cada vez mais estratégico para posicionar e diagnosticar o estado da organização.

Kaplan & Norton (1997), comentam que, ao contrário da era industrial quando o sucesso das empresas dependia das economias de escala e escopo, na era do conhecimento, a capacidade das empresas de mobilizar e explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Portanto, a competitividade passou a depender de novos referenciais.

Para avaliar e monitorar a competitividade, é necessário que seja desenvolvido um sistema de medidas de desempenho que permita às empresas diagnosticar de forma qualitativa e quantitativa, a sua real posição competitiva em nível estratégico, facilitando a tomada de decisões que a direcione para o sucesso.

Hoje em dia, as medidas de desempenho não são apenas elementos de controle de processos internos das empresas, mais do que isso são vetores que impulsionam os processos de melhoria contínua dentro de uma visão estratégica da organização. É fácil, assim, deduzir que a medição do desempenho passou a ser vital para a sobrevivência das novas organizações.

E para que a organização tenha gerenciamento eficaz é fundamental que o desempenho seja medido, e o fator que determina a eficácia do gerenciamento de uma organização é a seleção do conjunto de medidas e de indicadores associadas aos objetivos relacionados.

Kaplan & Norton (1997) endossam a importância da medição, afirmando "o que não é medido não é gerenciado". Os autores acreditam que se a empresa quiser sobreviver e prosperar na era da informação deve utilizar-se de um sistema de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias, que por sua vez estão baseadas no relacionamento com os clientes, com as competências essenciais e com as capacidades organizacionais.

Drucker (1995) salienta que "não temos medições que necessitamos", num comentário a respeito dos conceitos existentes para o controle gerencial da empresa, criticando a forma tradicional de contabilidade de custos e considerando-as inadequadas.

"Porém, as medições mais necessárias - e mais em falta - são aquelas que nos dão o controle da empresa. Contabilidade financeira, balanços, declaração de lucros e perdas, alocação de custos e assim por diante constituem uma radiografia do esqueleto da empresa. Mas, assim como de que morremos mais comumente - cardiopatias, câncer, mal de Parkinson, - não aparecem em radiografias do esqueleto, uma perda de posição no mercado ou o fracasso em uma inovação também não aparecem nas cifras contábeis até que o dano já esteja feito".
(Drucker, 1995)

Hronec (1994), corrobora a idéia de Drucker considerando as medidas de desempenho como "sinais vitais da organização". O autor define medidas de desempenho como uma quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada. Acrescenta que as medidas devem ser desenvolvidas de cima para baixo, interligando as estratégias, recursos e processos.

Dentro da visão tradicional, ainda praticada em muitas organizações, as medidas de desempenho não estão alinhadas às estratégias da organização e buscam tão somente melhorar os processos existentes, através de custos mais baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta, não sabendo

identificar os processos realmente estratégicos ou seja aqueles que devem apresentar um desempenho superior para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

Sobre a necessidade de ter novas medições, que o Drucker (1995) chama de "auditorias de empresa", devem ser desenvolvidas com o objetivo de se ter o controle efetivo da empresa.

"Precisamos de medições, para uma empresa ou indústrias, que sejam semelhantes aos 'indicadores principais' e 'indicadores de atraso' que os economistas desenvolveram durante os últimos cinquenta anos para prever a direção na qual a economia tem probabilidade de se mover e por quanto tempo". (Drucker, 1995)

Para Rummler & Brache (1994), a medição do desempenho é necessária para monitorar, controlar e aperfeiçoar a companhia nos níveis de organização, de processo e de trabalho:

- sem medição, o desempenho não está sendo gerenciado;
- sem medição, não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades;
- sem medição, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas;
- sem medição, as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não;
- sem medição, não pode haver uma base objetiva e equitativa para recompensas (como aumentos, bônus, promoções) ou punições (como ações disciplinares, rebaixamento, demissão);
- sem medição, não há gatilho para as ações de aperfeiçoamento do desempenho;
- sem medição, o gerenciamento é um conjunto de adivinhações desordenadas.

Para Sink & Tuttle (1993), a mais importante e talvez a única razão para medir o desempenho de um sistema é apoiar a sua melhoria, fazendo-o crescer continuamente. Através do processo de medição, pode-se saber as capacidades dos sistemas e os níveis de desempenho atingíveis pelos diversos processos. Entretanto, o ponto alto do processo de medição é obter informações sobre onde se deve concentrar as ações e onde se deve colocar os recursos para alcançar as melhorias desejadas. É importante reforçar que as informações obtidas com a medição, apoiarão as futuras tomadas de decisão.

Deve-se ressaltar, entretanto, que a medição do desempenho deve ser entendida não somente como um processo de coleta de dados associado a um objetivo predefinido, mas como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação ao uso dos produtos e serviços e completa satisfação dos clientes.

O uso da medição para controle é provavelmente a aplicação mais imediata e mais comum, entretanto ela tem aplicações muito mais amplas, sendo usada para planejamento, previsões, estimativa de custos, gerenciamento de projetos, decisões sobre investimento de capital, análise econômica entre outros. Portanto, qualquer atividade que se utilize de dados, obrigatoriamente necessitar-se-á de medições.

3.1.1 Indicadores de Desempenho

O item anterior mostrou a importância da medição do desempenho em relação ao gerenciamento de uma organização, e por sua vez, a associação deste gerenciamento com a obtenção ou manutenção de níveis de competitividade. A conexão entre a competitividade, declarada por meio dos objetivos estratégicos, e a medição de desempenho se desenvolve através dos indicadores de desempenho.

As medidas de desempenho são representadas por indicadores de desempenho. O indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tomam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites (referências ou metas) estabelecidos. A medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão.

Na opinião de Harrington (1993) os indicadores de desempenho são importantes para o aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações e enumera os seguintes motivos para a sua utilização:

- concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da organização;
- mostra a eficiência com que empregamos nossos recursos;
- ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;
- fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- identifica oportunidades para aperfeiçoamento contínuo;
- proporciona aos funcionários uma sensação de realização;
- fornece meios de se saber se está ganhando ou perdendo; e
- ajuda a monitorar o desenvolvimento.

A utilização eficiente de um indicador requer a associação com a finalidade desejada. Hronec (1994) advoga que a característica que deve ser considerada quando da seleção de um indicador é a sua associação com a atividade chave do processo ou da organização.

Na caracterização dos indicadores, outro fator relevante a ser considerado é o estabelecimento de metas, ou seja, os resultados do desempenho desejado no futuro para cada indicador analisado.

Indicadores de desempenho estão sempre ligados a uma meta e devem ser expressas em unidades de medida que sejam melhor entendidas por todos

aqueles que fazem uso delas para a tomada de decisões. As metas são desdobramentos da visão da empresa que indicam a grande meta a ser perseguida no longo prazo, sendo responsável pela dinâmica dos sistemas de gestão estratégica.

De uma forma geral, podem ser classificados em indicadores qualitativos ou de atributos e quantitativos ou de variáveis. O indicador qualitativo indica um juízo de valor e pode contar com o auxílio de um critério sim ou não, passa ou não passa, aceita ou rejeita. O indicador quantitativo relata um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado. Harrington (1993) adota esta classificação geral e posteriormente especifica para indicadores de eficácia, eficiência e adaptabilidade, sendo este último a representação de como processos ou pessoas reagem às mudanças do ambiente de negócios.

Hronec (1994) classifica as medidas de desempenho em dois tipos:

- medidas de desempenho do processo que são aquelas responsáveis pelo controle do processo. Como exemplos podem ser citadas: tempo de *setup*, tempo de ciclo, tempo de resposta ao cliente entre outros;
- medidas de desempenho do *output*, que são aquelas expressas nos relatos para os gerentes e exibem os resultados de um processo. Podem ser financeiras ou não-financeiras e como exemplos pode-se citar: lucro líquido, lucro por ação, satisfação do cliente entre outros.

O medidor de processo controla as atividades, permitindo a previsão e resolução de problemas, e motiva as pessoas envolvidas. O medidor de *output* mostra os resultados de um processo e geralmente são dirigidos para a alta gerência. Para o medidor de processo predominam medidas não financeiras, como tempo de ciclo e tempo de resposta ao cliente, ao passo que para o medidor do *output* a predominância é de medidas financeiras tais como lucro

líquido e lucro por ação, entre outros. A combinação dos dois medidores está voltada no sentido de induzir à melhoria e controlar os objetivos estratégicos.

Sempre que possível, deve se ter o propósito de buscar indicadores quantitativos, com dados fatuais que representem a realização estratégica, tanto em nível de processo como nos resultados globais.

O *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan & Norton (1997), é a nova ferramenta que integra as medidas derivadas da estratégia. Os autores consideram mais do que um sistema de indicadores um sistema de gestão estratégica. A metodologia BSC será abordado mais detalhadamente no próximo item.

3.2 A Ferramenta *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton

A ferramenta *Balanced Scorecard* transcende um sistema de indicadores, transformando-se em um sistema equilibrado de medição da estratégia a ser implementada. É a síntese entre "a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos" (Kaplan & Norton, 1997). O termo equilibrado sugere que os objetivos e as medições em diferentes dimensões formem um sistema que permita uma visão multidimensional e de melhor qualidade, com relação ao sucesso da organização.

Segundo Kaplan & Norton (1997), o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano em 1990, em diversas empresas, intitulado "*Measuring Performance in the Organization of the Future*". Os participantes desse estudo já acreditavam que a dependência de medidas de desempenho baseadas em dados financeiros estava impedindo as empresas de criar valor econômico para o futuro.

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema medição e gestão estratégica” (Kaplan & Norton, 1997).

O nome adotado indica o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre os indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectiva interna e externa de desempenho.

Para Kaplan & Norton (1997), os novos sistemas de medição, sem desprezar as medidas de resultado, em especial as medidas financeiras, devem focalizar os vetores de desempenho futuro, formando uma estrutura otimizada de indicadores que permita o gerenciamento estratégico das organizações.

O modelo BSC busca traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis. O modelo consiste de um conjunto de indicadores organizados em torno de quatro perspectivas distintas: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essa quatro perspectivas, mostrada na figura 3.1, formam a estrutura do BSC, possibilita através de indicadores selecionados, articular os resultados desejados pela organização com os vetores do desempenho atuais e futuros. Esses indicadores são usados para comunicar a estratégia da organização e viabilizar o alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais.

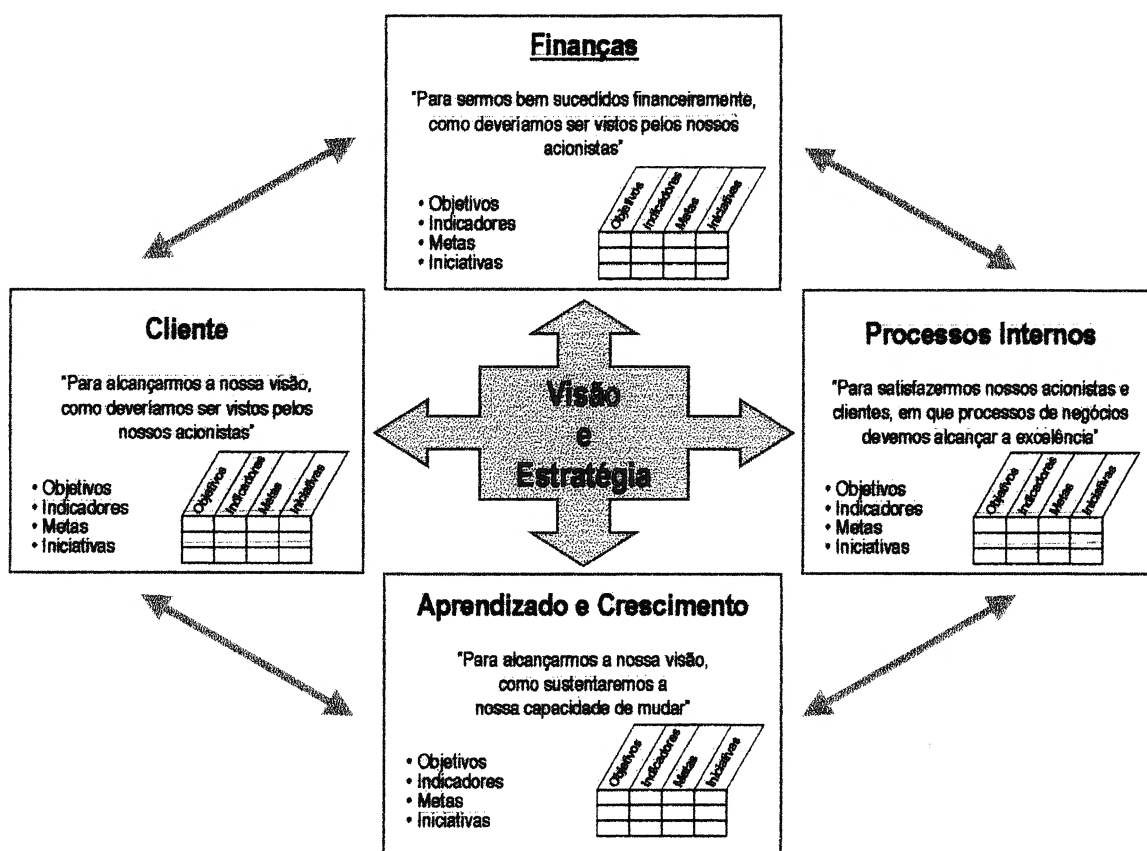


Figura 3.1: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1997).

O modelo, conforme Kaplan & Norton (1997), com uma forte vinculação com a visão e com a estratégia da empresa, focalizam as medidas de desempenho organizacional. As quatro perspectivas devem ser entendidas a partir das respostas as quatro perguntas associadas a cada uma das perspectivas, ou seja:

- a perspectiva financeira resulta da pergunta: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
- a perspectiva de cliente resulta da pergunta: para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- a perspectiva dos processos internos resulta da pergunta: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?

- a perspectiva de aprendizado e crescimento resulta da pergunta: para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A cada uma dessas respostas corresponde uma série de objetivos, indicadores, metas e iniciativas integradas à estratégia formulada pela organização.

O estabelecimento de objetivos claros é apenas o primeiro passo. A administração precisa criar uma estrutura que permita que os objetivos sejam realizados, a partir do alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente.

Kaplan & Norton (1997) consideram, mais do que medidas táticas ou operacionais, um *sistema de gestão estratégica* (grifo dos autores). A utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica para administração à longo prazo, são viabilizados processos gerenciais críticos relativos à estratégia, tais como esclarecer, comunicar, estabelecer metas e facilitar o aprendizado estratégico. A figura 3.2 mostra o BSC como estrutura para a ação estratégica:

- **esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia.** Este processo esclarece os objetivos estratégicos, identificando um pequeno número de vetores críticos que os determinam
- **comunicando e associando objetivos e medidas estratégicas.** Este processo serve para mostrar a todos os funcionários, os objetivos críticos que devem ser perseguidos para a organização alcançar o sucesso;
- **planejando, estabelecendo metas e alinhando iniciativas estratégicas.** Este processo deve impulsionar a empresa para grandes mudanças, estabelecendo metas de superação para todos processos do negócio com três a cinco anos de antecedência;

- **melhorando o *feedback* e o aprendizado estratégico.** Este processo permite que os executivos monitorem e ajudem a implementar a estratégia e se necessário efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia. Deste processo, resulta ainda o aprendizado em nível estratégico, a característica mais inovadora do BSC, segundo seus criadores.

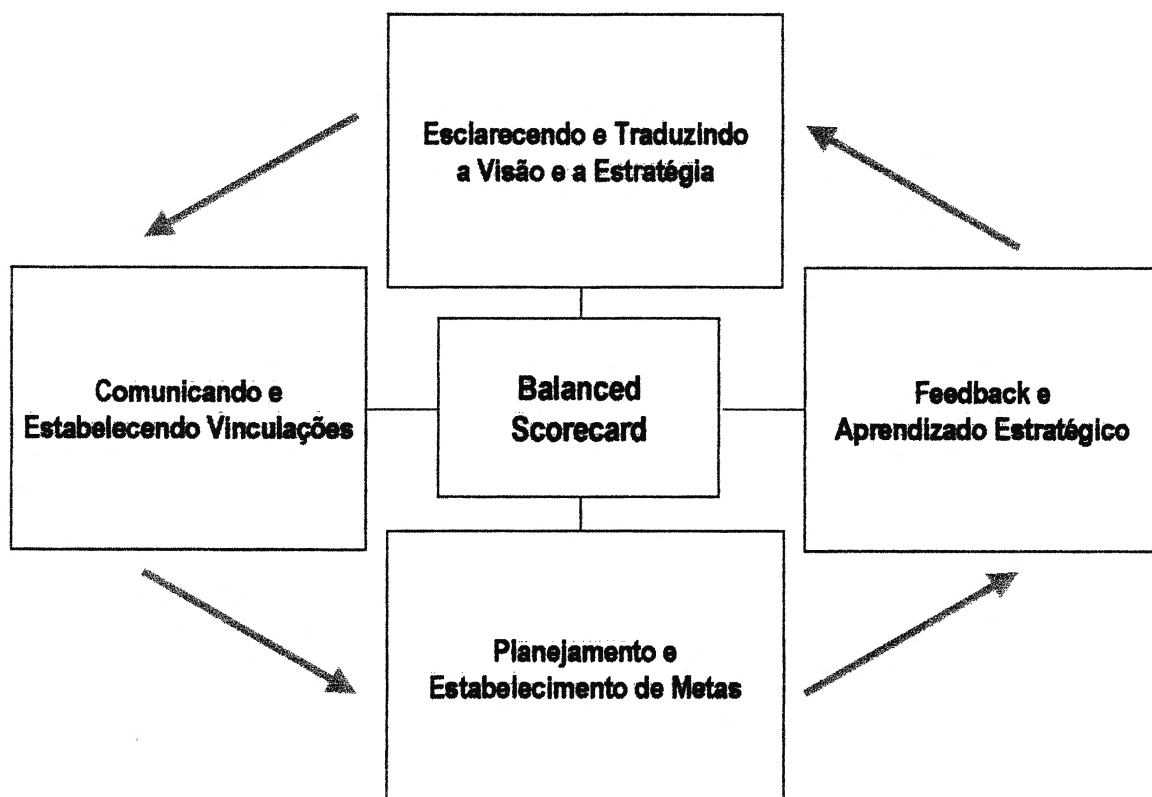


Figura 3.2: O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

Kaplan & Norton (1997) afirmam que as quatro perspectivas do BSC devem funcionar como modelo e não como camisa de força, não existindo qualquer teorema matemático garantindo que as quatro perspectivas são necessárias e suficientes. Entretanto, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia da unidade de negócios, é possível reconhecer a necessidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares ao *scorecard*.

3.2.1 Sistema de Medidas do BSC

As medidas do BSC devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar a meta comum.

Kaplan & Norton (1997) identificam medidas genéricas que aparecem nas maiorias dos *scorecards* das empresas (ver quadro 3.1).

Quadro 3.1: Perspectivas do BSC e as medidas genéricas

Perspectiva	Medidas Genéricas
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o investimento • valor econômico agregado
Do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Retenção • Participação de mercado • Participação de conta
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Tempo de resposta • Custo • Lançamento de novos produtos
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação de funcionários • Disponibilidade dos sistemas de informação

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Segundo Kaplan & Norton (1997), as medidas genéricas de resultados tendem a ser indicadores de ocorrências (*lagging*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Por outro lado, os vetores de desempenho caracterizados por serem indicadores de tendências (*leading*) são específicos para uma determinada unidade de negócios por exemplo os vetores de lucratividade, os segmentos de mercado escolhidos pela unidade de negócios,

os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento.

Essas medidas não devem ser confundidas com as medidas de diagnóstico que podem ser utilizadas em grande escala nas empresas, mas servem apenas para avisar da ocorrência de acontecimentos incomuns que devem ser corrigidos no nível tático. Deve ficar claro, também, que o excesso de medidas de diagnóstico é prejudicial ao gerenciamento estratégico que busca se estruturar em um reduzido número de medidas de natureza estratégica.

Kaplan & Norton (1997), recomendam o número de indicadores que devem ser adotados por uma organização gerida através do BSC. As organizações podem formular e transmitir sua estratégia com um sistema integrado de aproximadamente 24 indicadores distribuídos entre as quatro perspectivas do BSC, quatro a sete indicadores para cada perspectiva. Estes indicadores são considerados estratégicos e não devem ser confundidos com medidas de diagnóstico.

As medidas de diagnóstico são utilizadas para monitorar e garantir o funcionamento esperado das operações da empresa e podem ser centenas e até milhares. Elas apenas indicam os desvios das expectativas, advertindo para as correções que se fazem necessárias nos processos, entretanto, possuem alcance limitado e não representam os vetores do sucesso competitivo:

As medidas que realmente interessam ao gerenciamento através do BSC são as medidas de resultado (indicadores de ocorrências ou *lagging*) e vetores de desempenho (indicadores de tendências ou *leading*). O BSC deve resultar da combinação adequada de indicadores de resultados e vetores de desempenho. Os vetores de desempenho comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados e se a estratégia adotada está sendo bem sucedida, enquanto as medidas de resultados podem até permitir que a

unidade de negócios obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios com os clientes existentes e os novos e em consequência levar a empresa à melhores resultados financeiros.

3.2.1.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan & Norton (1997), os objetivos financeiros da empresa devem derivar de sua estratégia e devem atuar com o foco dirigido para os objetivos e indicadores das demais perspectivas do BSC. Assim, todos os indicadores selecionados devem ser componentes de uma estrutura de causa e efeito que é direcionada para a medição do desempenho financeiro da empresa.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e sintetizam as consequências econômicas imediatas das ações executadas. Os objetivos e indicadores financeiros objetivam:

- definir o desempenho financeiro esperado da estratégia adotada pela empresa; e
- servir de meta principal para os objetivos e indicadores das demais perspectivas do BSC.

Kaplan & Norton (1997), mostram numa matriz 3x3, como uma forma de visualizar a escolha dos vetores dos objetivos financeiros, cruzando-os por estratégia genérica e por tema financeiro (ver quadro 3.2).

Quadro 3.2: Medição dos temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> da Receita	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de vendas por segmento • Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita/funcionário 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento (percentual de vendas) • P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> • Fatia de clientes e contas alvo • Vendas cruzadas • Percentual de receitas gerado por novas aplicações • Lucratividade por clientes e linhas de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes • Taxas de redução de custos • Despesas indiretas (percentual de vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) • ROCE por categoria-chave de ativo • Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade por clientes e linhas de produtos • Percentual de clientes não-lucrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos unitário (por unidade de produção, por transação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno • Rendimento (<i>throughput</i>)

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

3.2.1.2 Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, o BSC viabiliza identificar os segmentos de clientes e mercados onde a organização pretende competir e as medidas de desempenho associadas. Além das medidas essenciais de resultados, as organizações devem incluir também medidas de propostas de valor que a empresa oferecerá à esses segmentos-alvo.

Conforme Kaplan & Norton (1997) o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui os indicadores mostrados no quadro 3.3.

Quadro 3.3: Perspectivas dos clientes - medidas essenciais

Participação no Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Retenção de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Captação de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação de Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critério específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade de Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos de sucesso para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores

3.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos deve tornar possível identificar os processos internos críticos onde a organização deve alcançar a excelência, oferecendo propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo do mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas quanto á excelentes retornos financeiros.

Kaplan & Norton (1997) sugere um modelo de cadeia de valor genérico para construção da perspectiva dos processos internos (ver figura 3.3).

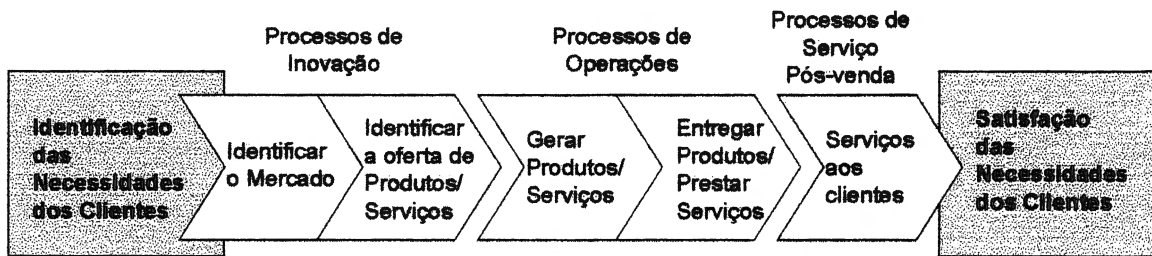


Figura 3.3: Perspectiva dos processos internos - o modelo da cadeia de valores genérica (Kaplan & Norton, 1997)

Nesta perspectiva são evidenciadas duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC. Na abordagem tradicional, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes enquanto na abordagem do BSC, processos inteiramente novos costumam ser identificados onde a organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

3.2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

A quarta perspectiva, do aprendizado e do crescimento, provém de três fontes principais, a saber pessoas, sistemas e procedimentos operacionais. Essa perspectiva parte da provável suposição que as organizações não sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Em consequência, as organizações devem investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia de informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Kaplan & Norton (1997) mencionam três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e do crescimento:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação; e
- Motivação, empowerment e alinhamento.

As três medidas essenciais são:

- Satisfação dos funcionários;
- Retenção dos funcionários; e
- Produtividade dos funcionários.

Segundo Kaplan & Norton (1997), o objetivo de satisfação dos funcionários é considerado vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade (ver figura 3.4).

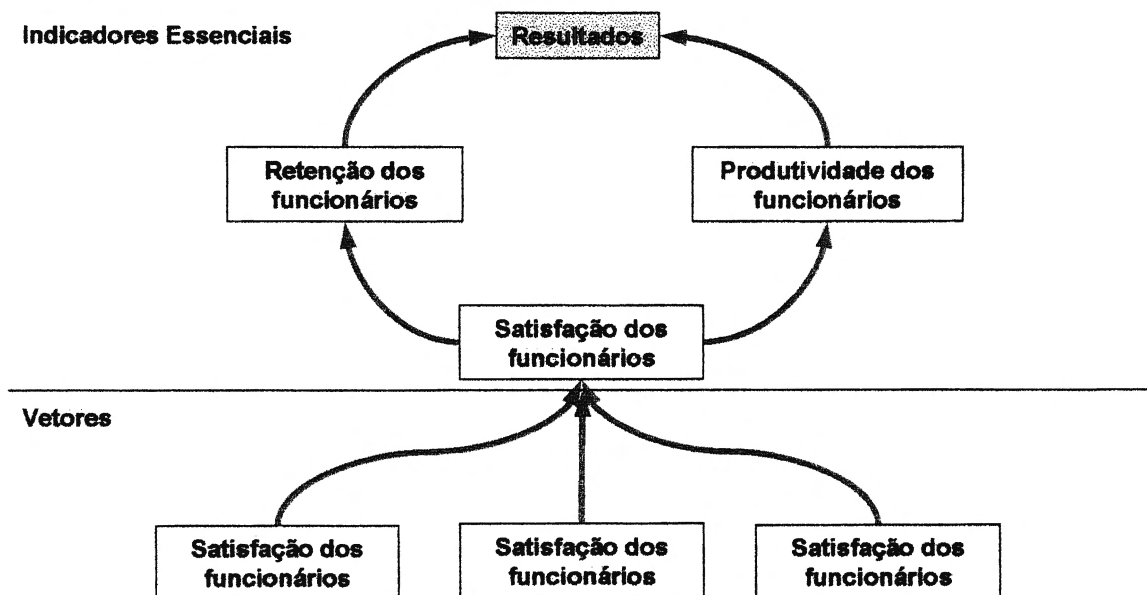


Figura 3.4: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

3.2.1.5 Associação das Medidas do BSC em uma Estratégia Única

Kaplan & Norton (1997) definem a estratégia como sendo um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O BSC não é somente um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas de um BSC devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente.

O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas. O modelo de uma cadeia de relações causa e efeito é mostrada na figura 3.5.

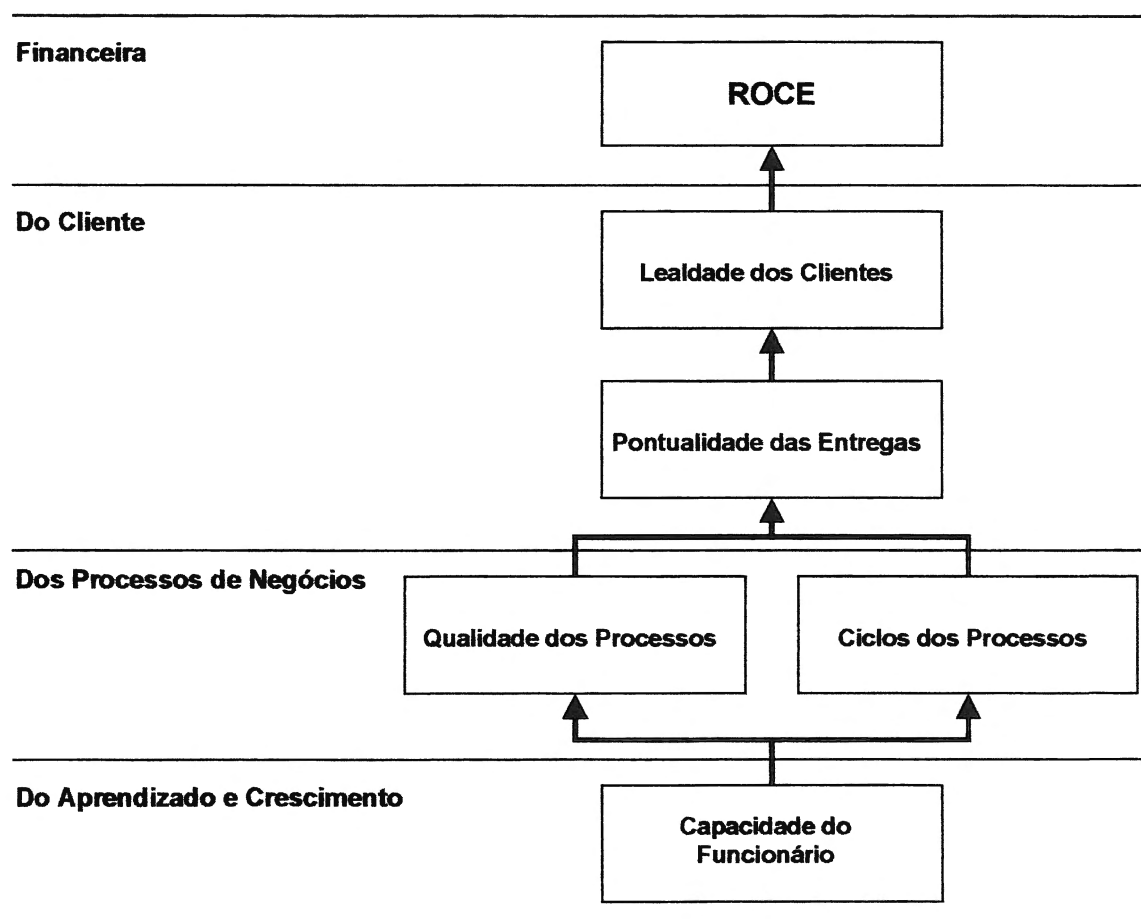


Figura 3.5: Cadeia de relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 1997)

Conforme Kaplan & Norton (1997), um BSC bem elaborado deve conter deverá contar a estratégia da unidade de negócios, identificando e tronando

explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE UM MODELO PARA A CONSTRUÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA AO CONSUMIDOR

Este presente capítulo objetiva apresentar de forma sucinta um modelo genérico para sistematizar a construção de um sistema de indicadores de desempenho para uma organização que possua um intento estratégico de ser "orientado ao consumidor". A construção do modelo é fundamentada no *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton (1997), e consiste de quatro fases principais conforme a figura 4.1.

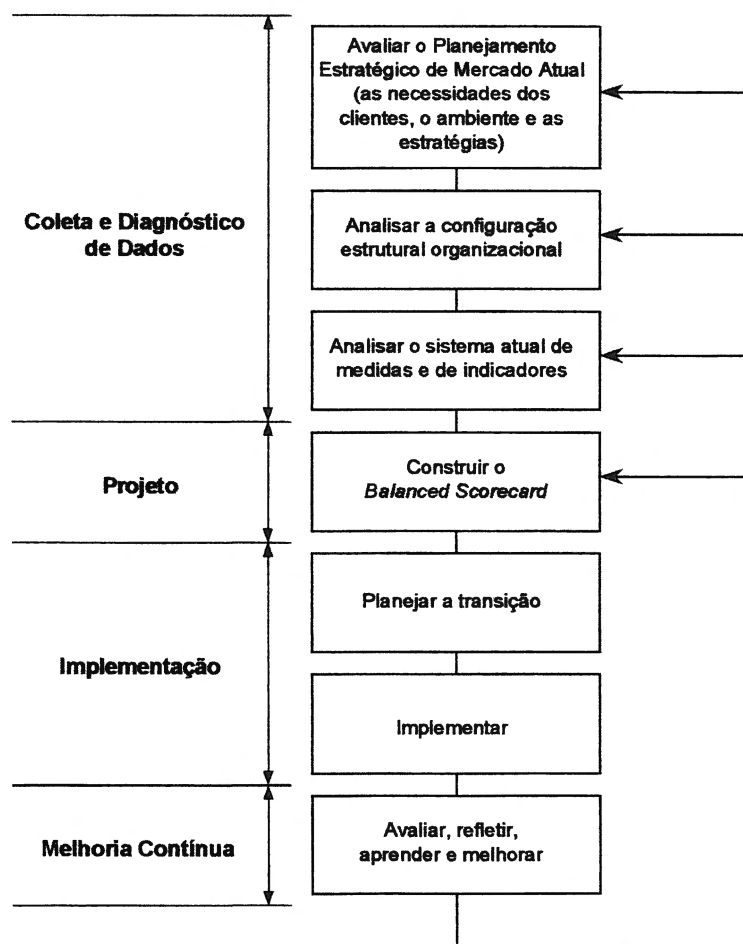


Figura 4.1: Modelo genérico para a construção de um sistema de indicadores estratégicos de desempenho. Fonte: Adaptado de Nadler e Gerstein (1994) - Processo de Projeto de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho.

4.1 Fase 1: Coleta e Diagnóstico de Dados

A análise começa através de uma perspectiva externa, com o conhecimento das exigências ambientais, das demandas e das oportunidades em que a organização como um todo está inserida.

A organização é impulsionada pelas exigências e condições ambientais. O principal fator ambiental é o cliente do produto ou serviço oferecido pela organização (ou unidade). As organizações bem-sucedidas devem ser capazes de se adaptar e reagir às mudanças ambientais.

- **Fase 1.1:** O processo de construção inicia-se com um diagnóstico da organização, aqui é analisado o **planejamento estratégico de mercado** atual que contempla os itens abaixo:
 - Análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores;
 - SWOT, análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas;
 - Missão, metas e objetivos organizacionais;
 - Estratégia corporativa ou estratégia das unidades de negócio;
 - Metas e objetivos das áreas (marketing, engenharia, manufatura entre outros);
 - Estratégia desdobrada das áreas (marketing, engenharia, manufatura entre outros).

- **Fase 1.2:** Deve-se analisar e entender a **configuração estrutural da organização** utilizando a classificação dada pelo Mintzberg referenciada no capítulo. Analisar quais são as forças que tracionam a organização.
 - Estrutura simples;
 - Burocracia mecanizada;
 - Burocracia profissional;
 - Forma divisionalizada; e

- Adhocracia.

- **Fase 1.3:** Deve ser avaliado o **sistema atual de indicadores da organização** através da coleta e análise da estrutura de medidas e de indicadores em uso.

4.2 Fase 2: Construção do *Balanced Scorecard*

O processo de construção do BSC envolve a utilização das quatro fases típicas do plano de criação delineado por Kaplan & Norton (1997). A construção em quatro fases pode ser visualizada na figura 4.2.

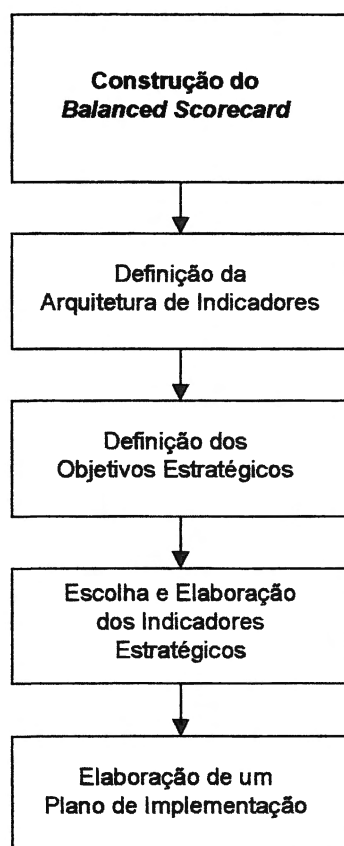


Figura 4.2: As quatro fases da construção do BSC

O processo de construção do BSC deve-se iniciar com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a missão e a visão da organização ou da unidade de negócio em iniciativas estratégicas.

- **Fase 2.1: Definição da Arquitetura de Indicadores**

Esta fase envolve a elaboração da estratégia a partir de iniciativas estratégicas permeando todas as quatro perspectivas do BSC, através de uma cadeia de relações de causa e efeito conforme mostrada na figura 4.3.

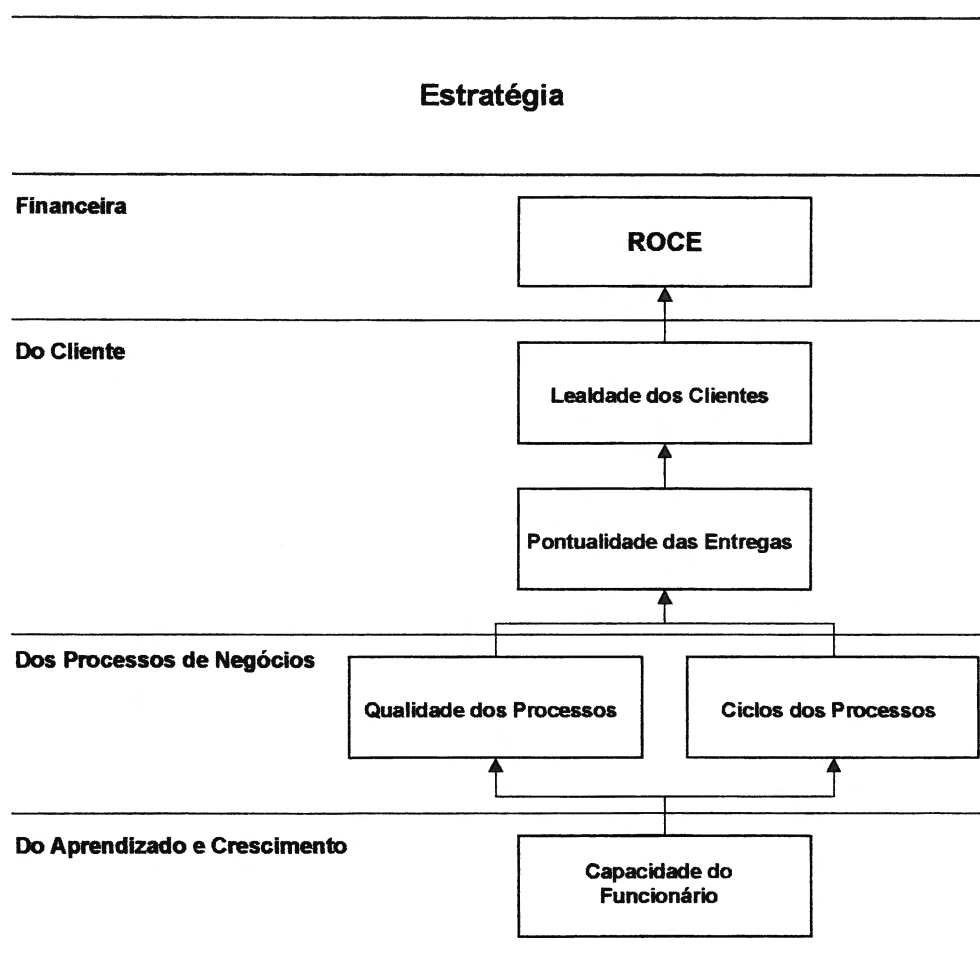


Figura 4.3: Estratégia em cadeia de relações de causa-efeito

Nesta fase a organização deve definir em qual a unidade de negócios será implantado o BSC.

- **Fase 2.2: Definição dos Objetivos Estratégicos**

Nesta fase do BSC, a estratégia elaborada em termos de cadeia de causa e efeito deverá ser desdobrada em objetivos estratégicos específicos.

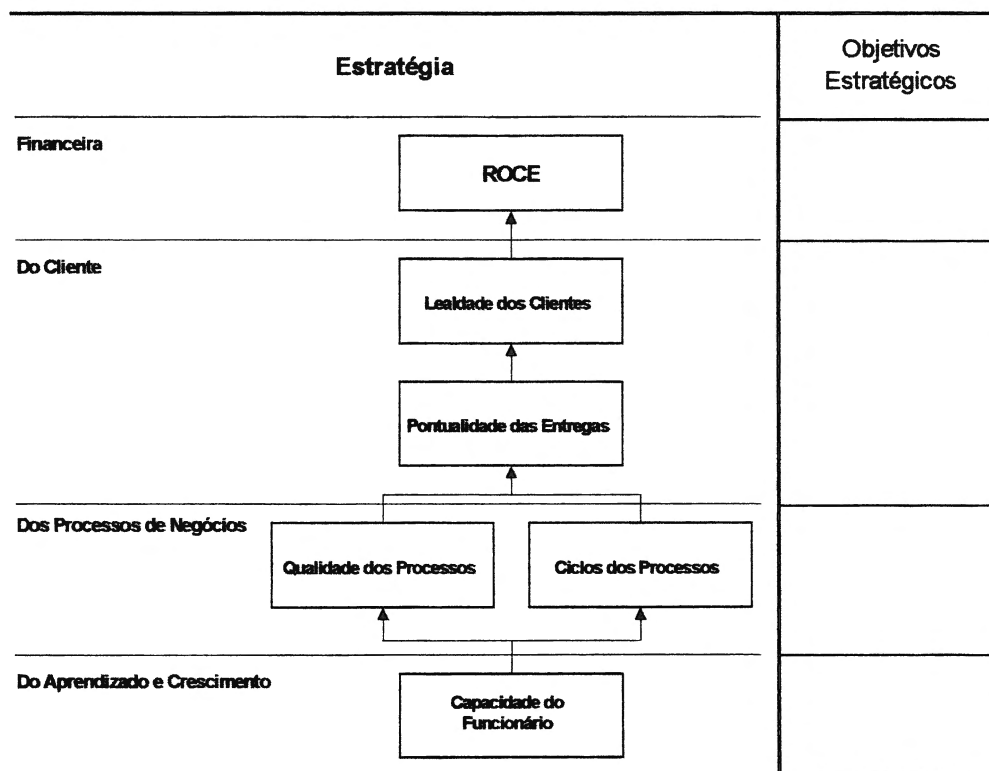


Figura 4.4: Objetivos estratégicos desdobrados da estratégia

- **Fase 2.3: Escolha e Elaboração dos Indicadores Estratégicos**

Toda medida selecionada para o BSC deve resultar da estratégia da cadeia de relações de causa e efeito elaborados itens anteriores (ver figura 4.5).

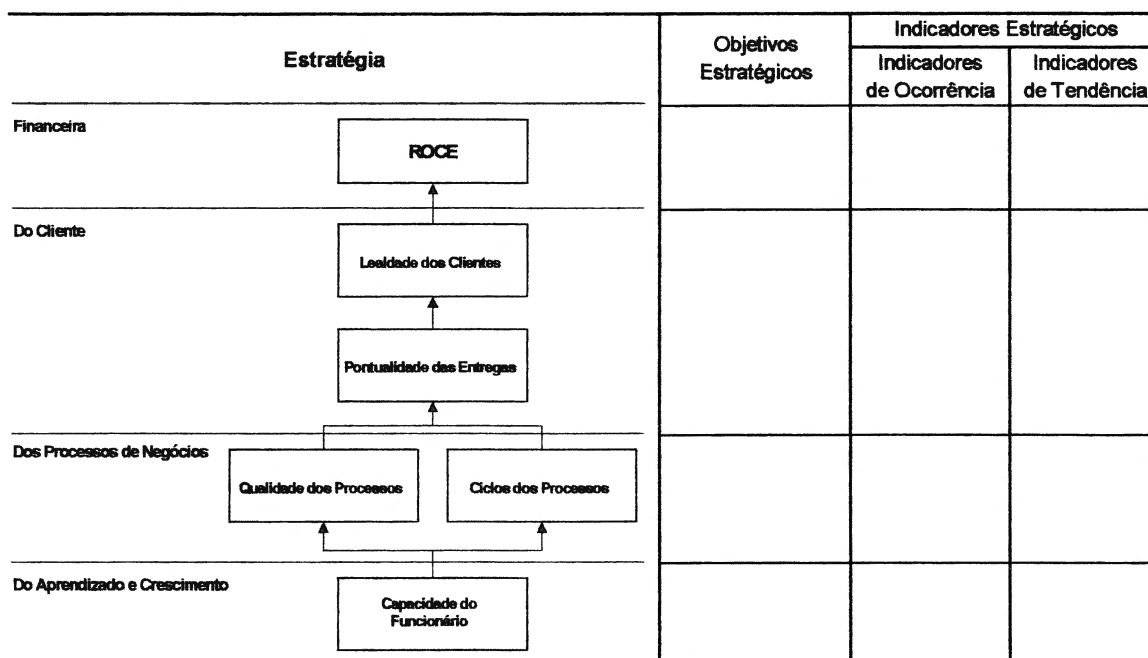


Figura 4.5: Desdobramento dos indicadores estratégicos

Um bom BSC deve ter uma combinação adequada de resultados, os indicadores de ocorrência, com os impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência) ajustados à estratégia da unidade de negócios. Os indicadores de desempenho estão sempre ligados a uma meta ou padrão e devem ser expressas em unidades de medida.

Os indicadores devem ser desenvolvidos para resumir os dados básicos (porcentagem de defeitos por processo específico, documentos, componentes de produtos, ciclos de serviço, pessoas, etc.); e/ou para expressar a qualidade de departamentos, seus processos, produtos e/ou serviços.

Nesta etapa poderá ser comparado a estrutura de medidas e de indicadores desenvolvidos conforme o BSC com a estrutura de medidas e de indicadores vigente (atual), confrontado-os através do quadro da figura 4.6.

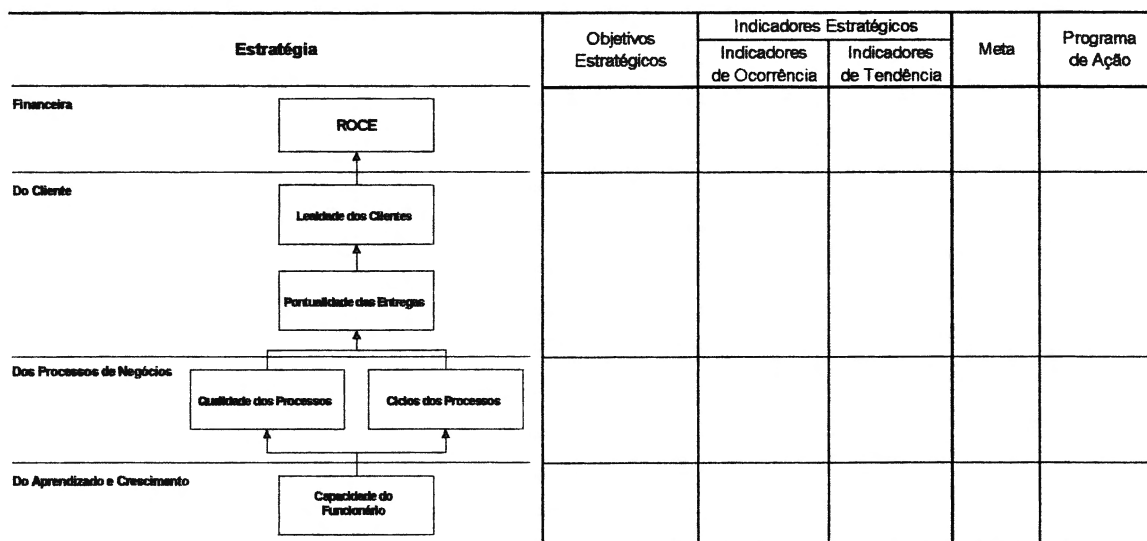


Figura 4.6: BSC completo com os indicadores e metas

A função marketing poderá ser avaliada a partir de uma **avaliação do estado atual dos indicadores em comparação como o estado desejado de indicadores desenvolvido através do BSC**. O confronto entre as duas situações fornece a dimensão de quanto a organização está longe da visão e dos objetivos estabelecidos. A lacuna existente poderá ser redimensionada, gerando metas intermediárias de forma a conduzir à realização da meta contida no objetivo estratégico.

- **Fase 2.4:** Elaboração de um Plano de Implementação

Nesta fase deverá ser criado um programa de implementação que terá o objetivo de comunicar o BSC aos funcionários, integrar o BSC à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que suporte o BSC.

O plano de implementação deve também conter a forma como os indicadores desenvolvidos se conectarão com o banco de dados e o sistema de informação da organização.

4.3 Fase 3: Implementação

Esta fase envolve basicamente a implementação do BSC. É necessário desenvolver um plano de transição que explica tanto as questões técnicas como as sociais e organizacionais existentes na administração. O planejamento da mudança precisa considerar as questões previsíveis de poder, ansiedade e controle que surgem sempre que um novo modelo de gestão é implementado.

4.4 Fase 4: Melhoria Contínua

Esta fase aborda um aspecto importante de uma organização que pretende implementar com sucesso o BSC: o processo de melhoria contínua. É necessário haver alguma forma de avaliação para determinar a eficiência do funcionamento do novo modelo de gestão. O ponto chave é a criação de um mecanismo para assegurar a renovação. Somente a avaliação contínua através da reflexão e da aprendizagem podem servir de catalisador para a renovação.

CAPÍTULO 5

ESTUDO DE CASO

Estudo de caso pode ser definido como **uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, portanto não se utilizou de métodos e técnicas estatísticas, onde o ambiente natural foi a fonte direta da coleta de dados. A pesquisa qualitativa é apropriada para melhorar a efetividade ou para propor um plano, selecionando as metas e construindo uma intervenção.

A organização analisada é a Multibrás S.A. Eletrodomésticos, proprietária das marcas Consul e Brastemp. A unidade avaliada é a Área de Refrigeração sediada na cidade de Joinville, no Estado de Santa Catarina. Nessa unidade estão localizadas as áreas de Engenharia e de Manufatura da linha de refrigeradores e de freezers da corporação brasileira.

5.1 Um Breve Histórico da Organização: de Consul & Brastemp a Multibrás S.A. Eletrodomésticos

A história da Consul começou no final da década de 40, na cidade de Joinville, em Santa Catarina. A marca Consul é uma homenagem ao Cônsul Carlos Renaux, representante do Brasil na Alemanha. Em 1950, produzia seus primeiros refrigeradores, a querosene (figura 5.1).

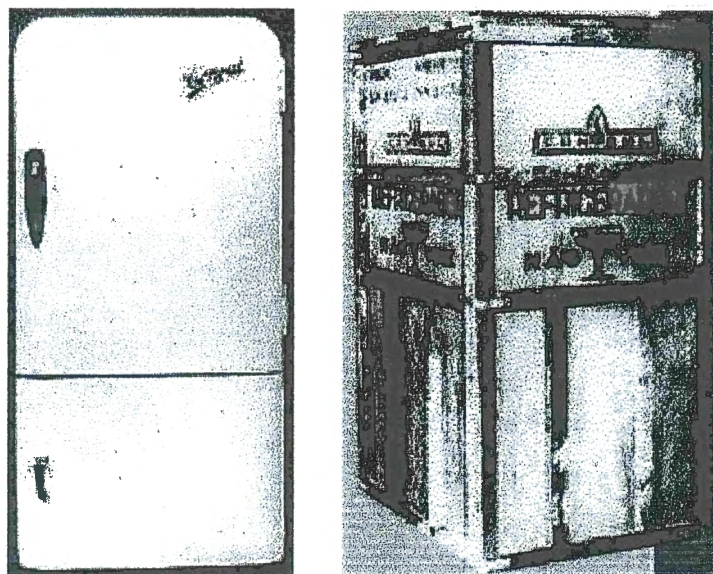


Figura 5.1: Refrigerador à querosene e a sua embalagem em madeira

Em 1956, a Consul lançou no mercado seus primeiros refrigeradores elétricos, substituindo o antigo sistema à absorção pelo novo sistema de compressão à vapor.

Durante a década de 80, a Consul recebeu o troféu Empresa do Ano em 82, 85, 87 e 88 e duas vezes Como Melhor entre as Melhores Empresas nos anos 83 e 84. Neste período, a Consul assumiu a liderança não apenas em número de peças vendidas, mas também em destaque empresarial. Gradativamente, a Consul ampliou sua linha de produtos, com a inclusão de fogões e lavadoras a partir de 1996, atingindo a condição de marca de linha completa. Em 1996, a empresa comercializou 3.423.000 produtos.

A marca Brastemp surgiu em 1954 em São Bernardo do Campo, em São Paulo. A Brastemp é reconhecida no mercado como empresa inovadora por ter introduzido as inovações tecnológicas como o isolamento em poliuretano, portas *Zyrium*® (polímero) e o sistema *frost free* para a linha de refrigeradores e o fogão com o revestimento autolimpante entre outros.

A Multibrás S.A. Eletrodomésticos (figura 5.2) foi criada em maio de 1994, como resultado da fusão e integração das empresas Brastemp, Consul e

Semer. Os nomes Brastemp, Consul e Semer, depois da fusão, passaram a existir apenas como marca associada a uma linha de produtos.



Figura 5.2: Planta da Multibrás S.A Eletrodomésticos – Unidade Joinville-SC

O Faturamento Bruto de Vendas anual é em torno de R\$ 2,2 bilhões, onde a Unidade de Negócios de Refrigeração responde por 60% do faturamento com cerca de R\$ 1,3 bilhões. A organização emprega, hoje, no Brasil, cerca de 7 mil pessoas, somando-se as unidades de São Paulo, Rio Claro, Joinville e Manaus (figura 5.3). Na América do Sul, detém ainda o controle acionário da Whirlpool Argentina e da Whirlpool Chile.

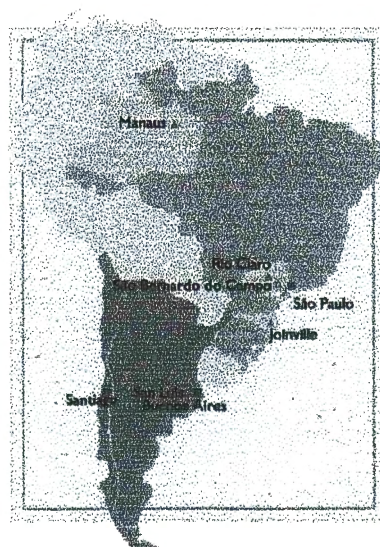


Figura 5.3: As Unidades da Multibrás espalhadas na América do Sul

A Multibrás faz parte da Whirlpool Corporation, a líder mundial na fabricação de eletrodomésticos (*home appliances*), que possui unidades fabris espalhadas em 13 países. A Whirlpool está presente em mais de 170 países através de diversas marcas espalhadas pelos quatro continentes (quadro 5.1).

Quadro 5.1: As marcas da Whirlpool Corporation subdivididas por região

REGIÃO	MARCAS
EUA	Whirlpool, KitchenAid, Roper e Estate
Europa	Whirlpool, Bauknecht, Ignis, Laden (França)
América Latina	Brastemp, Consul, Eslabon de Lujo, Whirlpool
Ásia e Oceania	Whirlpool, Bauknecht, Ignis, KitchenAid, Raybo

Faz parte do Grupo Whirlpool no Brasil, além da Multibrás S.A. Eletrodomésticos, a Embraco S.A., fabricante de compressores herméticos sediada também na cidade de Joinville.

5.2 O Processo de Desenvolvimento de Produtos

O ciclo do processo de desenvolvimento (ver figura 5.4) inicia-se através da identificação das necessidades e oportunidades do mercado e termina disponibilizando os produtos desenvolvidos para o mercado consumidor.

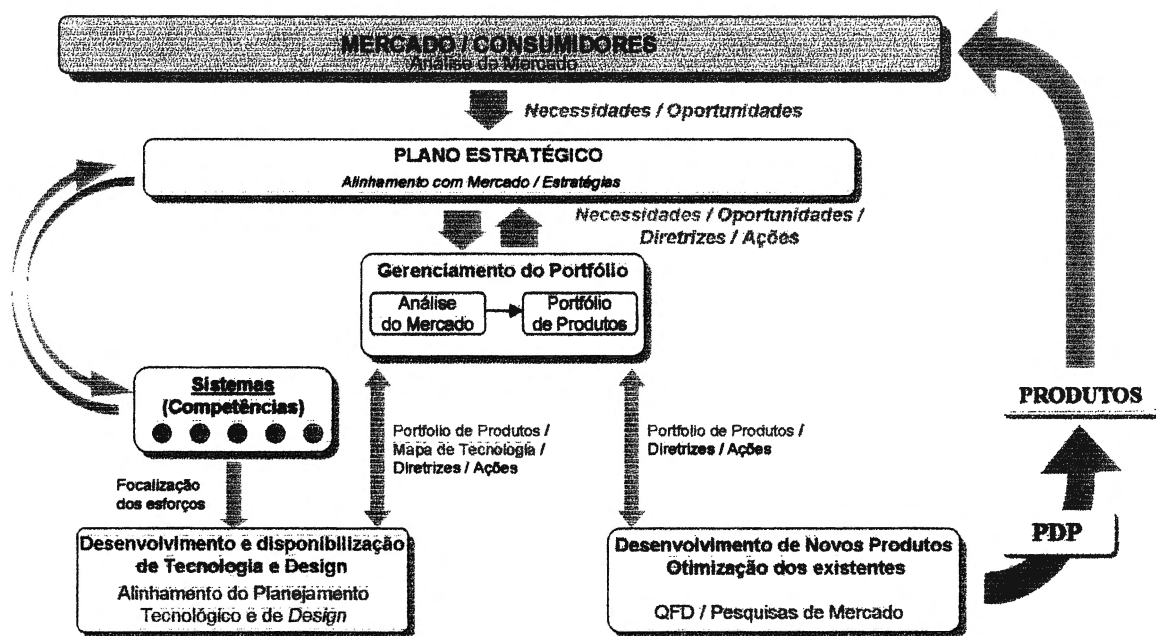


Figura 5.4: Gestão de desenvolvimento de produtos.

A responsabilidade fundamental da área de Engenharia é o desenvolvimento de produtos. A estratégia para a área de Engenharia está definida de forma a:

- exceder as expectativas dos clientes em todas as oportunidades possíveis;
- criar uma cultura de excelência no desenvolvimento de produtos;
- reduzir o ciclo de vida dos produtos; e
- desenvolver as competências de forma a gerar uma vantagem competitiva sustentável.

O Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) da Multibrás foi desenvolvido pela Whirlpool Corporation, proprietária da organização pesquisada, de forma a padronizar mundialmente o processo de desenvolvimento de produto. Na organização, essa metodologia é sempre utilizada quando um produto é desenvolvido.

O sistema de fases é uma ferramenta gerencial para estimular e controlar a progressão dos eventos, colocada numa base comum de entendimento para a organização. A metodologia indica a seqüência de execução das etapas e designa as funções, as responsabilidades pela execução das atividades e os critérios de qualidade envolvidos em cada fase.

As fases que constituem o processo de desenvolvimento PDP são as seguintes:

- a) Fase de Ideação e Planejamento do(s) Produto(s);
- b) Fase de Concepção do(s) Produto(s);
- c) Fase de Conversão; e
- d) Fase de Execução

A figura 5.5 mostra seqüencialmente as fases do processo de desenvolvimento até o lançamento do produto no mercado. A metodologia PDP pressupõe a formação do Grupo de Engenharia Simultânea (GES) para a condução do projeto.

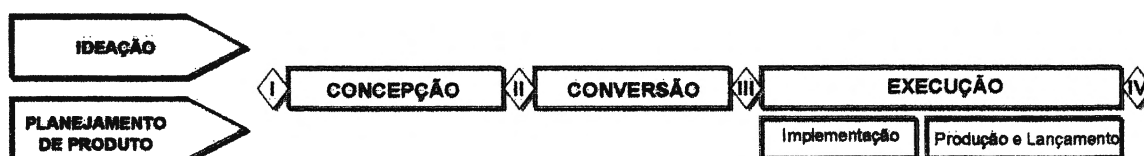


Figura 5.5: As fases que compõe a metodologia PDP para o desenvolvimento de produto.

- **Fase de Ideação e Planejamento de Produto**

- Esta fase corresponde ao levantamento e à avaliação das mais diversas idéias envolvendo conceito, tecnologia ou produto. As idéias maturadas, analisadas com exeqüibilidade, e os benefícios comprovados passam para a fase de concepção.

- **Fase de Concepção do Produto**

- Esta fase consiste basicamente no desenvolvimento do conceito do produto. Até a definição do conceito a ser adotado são realizadas avaliações técnicas e mercadológicas com as soluções geradas. É elaborado um certo número de soluções para o projeto. Algumas das soluções são posteriormente selecionadas para um estudo final de viabilidade técnica, econômica e financeira. O conceito será priorizado utilizando-se a Matriz de Seleção de Conceito, de forma a garantir que esteja de acordo com os requisitos do consumidor.
- O produto “adequado ao uso” é concebido nesta etapa, sendo esta fase determinante sob o ponto de vista da qualidade. Uma vez definido o conceito, são geradas as especificações preliminares de produto e do processo.

- **Fase de Conversão**

- A concepção priorizada na fase anterior é, então, mais bem detalhada, desdobrando-se os requisitos de projeto e de processo em níveis mais profundos. É nesta fase que são determinados os principais parâmetros críticos de projeto e de processo que devem ser controlados para assegurar a conformidade do produto final com a concepção gerada na fase inicial.
- Nesta fase são construídos os protótipos experimentais para avaliação laboratorial, para testar e validar no produto o princípio de funcionamento com o sistema de controle, o sistema termodinâmico e com os componentes-chave integrados. Os resultados dessa avaliação são utilizados para realizar, caso necessário, as

alterações no projeto. Trata-se de um processo iterativo até que ocorra a aprovação do produto.

- **Fase de Execução**

- Trata-se da fase detalhamento do projeto, onde são elaborados minuciosamente os desenhos de engenharia, as especificações dos componentes. Todos os requisitos de projeto e de processo são desdobrados de forma detalhada. Considera-se o desgaste, fazem-se os desenhos de conjuntos, subconjuntos e são detalhadas peças individuais. São gerados todos os documentos e as informações necessários à implementação do projeto.
- A pré-produção dos produtos ocorre nesta fase, e os primeiros produtos montados são destinados para os testes de campo e comercial. Os testes de campo e comercial objetivam validar o produto e coletar as informações para realizar pequenos ajustes no projeto ou processo, caso requeridos, antes do lançamento.

A metodologia PDP incorpora no processo os chamados marcos referenciais de decisão, e o andamento de todo o projeto é avaliado até aquele momento. As avaliações ocorrem em quatro pontos-chave nomeados como *tollgates*, os “portões”. Cada *tollgate* estabelece os critérios a serem satisfeitos e determina o prosseguimento do processo ou uma reformulação da etapa anterior, com um nível de informação mais alto ou uma interrupção na condução do projeto.

A figura 5.6 mostra visualmente as etapas e o processo de refinamento desde a geração das idéias até o lançamento comercial do produto. Entre as fases estão os marcos de decisão, ou *tollgates*, onde o andamento do projeto é avaliado antes de passar para a etapa seguinte.

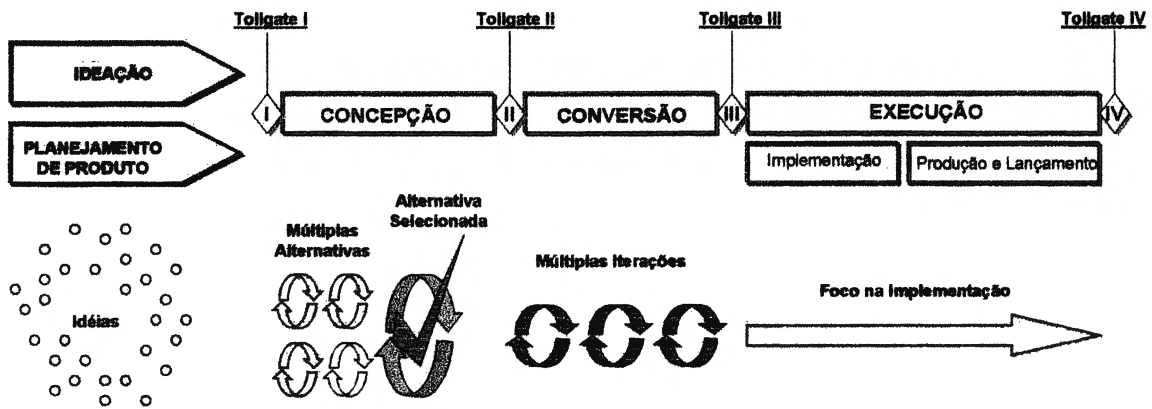


Figura 5.6: As fases de desenvolvimento desde a geração de idéias até o lançamento do produto.

5.3 Caracterização Estrutural da Unidade Organizacional

A configuração estrutural da organização tende para a **burocracia mecanizada**, pois as forças tracionam no sentido da padronização dos processos de trabalho.

Trata-se de uma organização voltada para a produção em massa de bens de consumo doméstico, de **manufatura seriada com baixo nível de customização** típicas de burocracias mecânicas (ver quadro 5.2).

Quadro 5.2: Caracterização da Organização quanto à Configuração Estrutural

ITEM	CARACTERÍSTICAS
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos complexos e altamente especializados para produção de componentes padronizados. • Mudança para novos produtos incorre em perdas calculadas de custo. • Permite alguma flexibilidade.
Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais técnicos da área de Engenharia possuem qualificados acima da média. • A maior parte do corpo técnico de desenvolvimento de produtos possui o mestrado e doutorado. • Os supervisores da área de Manufatura possui média qualificação (graduação). • A mão de obra operária é considerado “facilmente intercambiável”.
Relação com os fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Relações altamente integradas com os fornecedores. • Prática do “<i>co-design</i>”, são considerados parceiros no processo de desenvolvimento. • Alta utilização do sistema <i>just-in-time</i>.
Volume de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Produção em massa. • Extremamente alto.
Variedade de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Gama ampla de produtos com relativa depreciação.

A área de Engenharia, apesar de adotar diretrizes fortes em termos de inovação, o processo de desenvolvimento de novos produtos, a atividade fundamental da área, ainda **recaem em custo e qualidade**.

Quanto à gestão do recurso humano, as avaliações realizadas mostram que a área de Tecnologia de Produtos possui vários elementos (traços) que caracterizam uma organização de aprendizagem. Entretanto, a área de Manufatura predomina os métodos de Taylor, caracterizando o sistema de produção em massa (ver quadro 5.3). Em termos globais, portanto, a **empresa**

tende para o sistema de produção em massa, o que limita em muito as iniciativas em inovação.

Quadro 5.3: Caracterização da Organização quanto à Gestão de Recursos Humanos

ITEM	CARACTERÍSTICAS
Hipóteses subjacentes à arquitetura de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a tarefa em desenvolvimento. • Desenvolver as melhores práticas. • Direcionar as decisões para os níveis inferiores (CCQ, Equipes de Trabalho).
Papel da força de trabalho	<p>Área de Tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esforço mental. • Maximizar as qualificações dos profissionais. • O profissional pode e deve agregar ao processo. <p>Área de Manufatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esforço físico. • Manter a estabilidade dos processos.
Necessidade de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas. • Respostas flexíveis aos problemas à medida que surgem.
Controle gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de segunda ordem (sistemas e procedimentos) e de terceira ordem (normas e valores). • A chefia apoia e auxilia. • Pares trabalhando em equipe/parceria.

A configuração estrutural da organização mais adequada à inovação implica, obrigatoriamente, no abandono de vários elementos que caracterizam a burocracia mecanizada. A forte presença desses elementos, formais e informais, tender bloquear a fluidez e a flexibilidade necessários a uma organização orientada ao consumidor.

5.4 Análise do Processo de Desenvolvimento

Observa-se claramente através da missão e visão que o principal objetivo é **ser uma organização totalmente orientada ao consumidor**. A declaração da missão e da visão está estabelecida da seguinte forma:

- **Missão:** "Nossa missão é oferecer soluções que melhorem a qualidade de vida das pessoas, pela busca permanente de excelência em nossos produtos e serviços".
- **Visão:** "Em todos os lares, em todos os lugares".

Atender, portanto, as necessidades e superar as expectativas dos clientes torna-se o principal desafio da organização. Dentro desta declaração, a preocupação com os clientes e o mercado é apenas o início de um desenvolvimento de produto bem-sucedido, não somente desenvolvendo de produtos de qualidade, mas, principalmente, na direção de obter completa satisfação dos clientes.

Essa premissa, tem implicações diretas no processo de desenvolvimento de produto. A busca pela satisfação dos clientes envolve a inserção de suas necessidades, desejos e preferências em todas as fases e etapas do processo de desenvolvimento da organização.

A fase mais crítica para a configuração de produtos de sucesso é a inicial, onde as necessidades dos clientes são identificadas e traduzidas em forma de características e atributos que esse cliente desejará ver materializada no produto. Essa fase inicial, que concentra o planejamento inicial do produto e antecede a etapa de engenharia do projeto do produto, é executada com a participação ativa da área de Marketing, que é essencial para a compreensão do comportamento do mercado.

Na fase de planejamento do produto é onde são considerados as necessidades dos clientes, com uma minuciosa identificação dos requisitos, passando por uma tradução das mesmas em idéias de produto, conduzindo à um conceito de produto de acordo com os atributos que o consumidor considera importantes. Esse conceito provém da Análise de Marketing, sendo, portanto, prévio à execução do trabalho de Engenharia.

O desenvolvimento de uma estratégia preliminar de Marketing, que deve envolver definições sobre as características do produto, embalagem, marca, serviços, estratégia de distribuição, preço e promoção. **Essas definições são essenciais para que a empresa consiga determinar se suas capacidades e competências serão suficientes para colocar o produto no mercado.**

A evolução do mercado e as necessidades e exigências do cliente, são resumidas em uma crescente tendência de personalização do produto, variedade de escolha dos produtos, qualidade do produto, baixo preço, e expectativa de prazo de entrega ao cliente cada vez menor. **Essas exigências de mercado impactam tanto na Engenharia quanto na Manufatura, traduzidos na necessidade de fabricação simultânea de uma maior diversidade de produtos, excessiva mudança do produto, elevada frequência na mudança de produto e um grande volume de informação tecnológica e administrativa, e recursos fluindo através de toda a estrutura da empresa.**

Para conseguir lidar com estes desafios, especialmente as funções de marketing e as funções técnicas (engenharia e manufatura), precisam diminuir as incompatibilidades entre os objetivos e interesses funcionais em prol da organização.

A área marketing e a área técnica manufatura sempre apresentaram um relacionamento complexo e conturbado. As origens do conflito entre o marketing e a área técnica, decorre do confronto entre funções de negócios, da natureza dos seus objetivos, da dinâmica dos negócios, de aspectos

culturais dos recursos humanos e da deficiência do sistema de avaliação e recompensa.

As duas funções são avaliadas sob a base de critérios diferentes e recebem recompensas sobre atividades diferentes. Se, de um lado, o marketing é avaliado sobre o crescimento do lucro da empresa em termos de vendas, participação no mercado, e entrada em novos mercados. Por outro lado, a área técnica é avaliada em função da manutenção de um fluxo contínuo de operações para minimizar custos. Portanto, cada função, separadamente, procura minimizar seus custos e maximizar seus benefícios para conseguir uma avaliação positiva e uma recompensa apropriada.

A orientação dos funcionários do marketing é fundamentalmente direcionado para o relacionamento com o cliente e o mercado. O marketing é a área que define os segmentos do mercado, traduz as necessidades do cliente em especificações de produto, gera a previsão do volume de vendas, da variedade de produtos, estabelece políticas de preço, promoção de vendas e serviço ao consumidor. Enquanto isso, os funcionários da área de engenharia e de manufatura, por causa de sua orientação técnica, costuma ser orientado a processos de trabalho e resultados individuais dentro da fábrica, com muito maior frequência do que com os clientes. Por conta disso, os tipos de dados coletados em cada função são diferentes. Os dados de marketing possuem a conotação mais qualitativa e estratégica. Já os dados da manufatura são estritamente quantitativos. A manufatura coleta dados de resultados de produção, custo, e tempos de ciclos de processos entre outros.

A diferença existente entre os indicadores utilizados entre a área de marketing e a área técnica só tendem a reforçar as diferenças. Os indicadores utilizados pela área de marketing é um desdobramento das medidas essenciais da perspectiva dos clientes sugeridas por Kaplan & Norton (1997) conforme os itens mencionados abaixo:

- Participação no Mercado;

- Retenção de Clientes;
- Captação de Clientes;
- Satisfação de Clientes; e
- Lucratividade de Clientes.

Os indicadores mais utilizados pela área técnica de engenharia e de manufatura são definidos em função de custo e qualidade, conforme pode ser observado no quadro 5.4 abaixo:

Quadro 5.4: Indicadores da área de engenharia e de manufatura

Qualidade	Custo
<ul style="list-style-type: none"> • tempo de projeto • no. de alterações de engenharia • taxa de defeitos no campo • qualidade na fabricação • qualidade no campo • índice de satisfação dos clientes • quantidade de desperdício • avaliação dos fornecedores • processos críticos • equipamentos críticos • taxa de retrabalho • manutenção, conserto, assistência • frequência de falhas • tempo médio entre falhas 	<ul style="list-style-type: none"> • no. de projetos de redução de custo • índice de redução de custo/produto • produtividade da mão de obra • índice de horas extras • matérias primas • quantidade de estoque • espaço ocupado • materiais auxiliares • nível de capacidade utilizada • rotação de estoques • disponibilidade de máquinas • tamanho médio dos lotes produzidos • custo/unidade do produto • consumo de material/unidade produzida

Pouquíssimas empresas conseguem compatibilizar os conflitos tradicionais existentes entre a área de marketing e a área técnica sem alterar as características da sua estrutura organizacional. O fracasso das estratégias na maioria das empresas origina-se na incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva em ações específicas para as diversas áreas da cadeia de valor da organização.

Diante disso, fica evidente a necessidade de uma integração estratégica entre as áreas técnicas e a área de marketing. Existe a necessidade de uma

metodologia de integração que possa equilibrar os objetivos conflitantes entre estas funções sob uma perspectiva estratégica de negócios corporativa

5.5 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso

A utilização dos sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo utilizando-se de indicadores não-financeiros, a organização continua concentrar na melhoria de custos, qualidade e ciclo dos processos existentes.

Uma das causas dessa distorção é o "vício" funcional da estrutura da burocracia mecanizada, que gera um "desequilíbrio" organizacional que favorece a tecnoestrutura, de forma que do sistema de poder seja mantidos nas áreas mais técnicas. A estrutura de burocracia mecanizada caracteriza pela força que é exercida pela engenharia e pela manufatura sobre as demais áreas. Estas áreas tendem a dominar outras áreas e ditar as prioridades organizacionais. Portanto, uma organização que possui uma visão mais orientada ao consumidor deve ter uma configuração que promova um melhor equilíbrio de poder.

A área de marketing, por outro lado, não contribui no processo de equiparação de forças, tanto a área (como função) quanto o recurso humano envolvido possuem comportamentos que tendem apenas a reforçar e realçar as diferenças existentes. Por ser o líder no mercado nacional, a postura da área de marketing no desenvolvimento de um novo produto quando se estabelece e determina os requisitos do produto é muito passivo, empurrando para a área de engenharia e de manufatura a responsabilidade de fechar a concepção final.

Essa supremacia por parte da área técnica sobre as demais áreas não é muito saudável, tem um efeito nocivo se for considerado o estado futuro desejado pela organização. Uma organização cujo intento estratégico é ser "orientada para o consumidor" necessita de uma função de marketing mais

forte e atuante, com poder equiparado às áreas de manufatura e da engenharia.

A utilização de metodologias como o *Balanced Scorecard* tende a minimizar as lacunas nocivas, que acontece em duas vias entre a área de marketing e as áreas técnicas. O BSC, fundamentado na estruturação do sistema de medição, permite integrar os indicadores de desempenho com a missão e estratégia da companhia.

Em relação à utilização de medidas, embora a organização esteja utilizando-se de uma combinação de medidas financeiras e não financeiras, esse conjunto de medidas carecem de uma conexão entre as várias medidas em uso e, principalmente, de uma conexão com a estratégia organizacional.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

6.1 Conclusões

As características da era industrial ainda estão muito presentes nas organizações, principalmente naquelas que se enquadram em típicas burocracias mecanizadas. Nessas empresas o poder das áreas técnicas como a manufatura e a engenharia ainda ditam as regras na elaboração das estratégias organizacionais. A utilização BSC, nestes casos, promove um equilíbrio organizacional saudável reforçando o foco estratégico da companhia.

O BSC é um modelo atual e possui diversos pontos fortes, tais como a associação de desempenho com a estratégia escolhida, a conexão entre as quatro perspectivas que favorecem a identificação de indicadores de desempenho, a busca da comunicação da estratégia em todos os níveis da organização, o aprendizado e o controle da implementação estratégica com o auxílio de indicadores.

As organizações que conseguirem traduzir a estratégia em um sistema de mensuração tem maior probabilidade de executar a estratégia porque conseguem transmitir claramente os objetivos e as metas. O sistema de medição, portanto, deve refletir o intento estratégico da organização.

Em relação à implementação de um indicador, deve ser considerado a obsolescência do indicador devido a possibilidade de perder sua capacidade de retratar a realidade organizacional pela evolução natural dos processos de trabalho na empresa. O ciclo de vida de um indicador, portanto, deverá ser acompanhado ao longo do tempo, e analisado quanto a sua capacidade de mensuração dos eventos a que foi concebido.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Este trabalho procurou mostrar a importância estratégica de se medir o desempenho da organização e a capacidade do BSC de ser utilizado para auxiliar e impulsionar uma transformação organizacional. Dentro dessa filosofia, propõe-se os seguintes trabalhos:

- O desenvolvimento de um BSC, e de um sistema de medição, com a finalidade de utilizar para a transformação organizacional. Quais poderiam ser os indicadores mais adequados que mostram uma transformação.
- O desenvolvimento de um modelo de sistema de informações, atrelado ao sistema de gestão da organização, para maximizar o potencial do BSC. Avaliar o quanto essa concepção do sistema de informações deveria ser diferente dos atuais modelos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; et al. **Estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GAJ, L. **Administração estratégica**. 2^a ed. São Paulo: Ática S.A., 1993

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 15^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MACHADO DA SILVA, C. L. Apostila curso MBA – estratégia e gestão empresarial: **Mudança e Análise Organizacional**. Curitiba: UFPR - CEPPAD, 2002.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

NADLER, D. A. Arquitetura organizacional: metáfora para mudança. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p.

NADLER, D. A., TUSHMAN, M. L. The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. **IEEE-Engineering Management Review**, v. 27, n. 4, p. 96-107, Winter, 1999.

PINE II, B. J. **Personalizando Produtos e Serviços**: customização maciça - a nova fronteira da competição dos negócios. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SHAW, Robert B.; PERKINS, Dennis N.T. Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.157-172. 265 p.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1992.

TELMA, R. R. Apostila curso MBA – estratégia e gestão empresarial: **Administração estratégica**. Curitiba: UFPR - CEPPAD, 2002.

VENETIANER, T. **Como vender o seu peixe na internet**: um guia prático de marketing e comércio eletrônico. Rio de Janeiro: Campus, 1999.