



UFSM

Dissertação de Mestrado

**INDICADORES DE DESEMPENHO
E O SEU ALINHAMENTO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**
Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Moveleiro

Adriana Porto

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**INDICADORES DE DESEMPENHO
E O SEU ALINHAMENTO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Moveleiro

por

Adriana Porto

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação de
Mestrado

**INDICADORES DE DESEMPENHO E O SEU ALINHAMENTO
AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Moveleiro

elaborada por

Adriana Porto

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada
(Presidente/Orientador)

Leoni Pentiado Godoy

Alberto de Souza Schmidt

Santa Maria, 11 de janeiro de 2005

**Mudar o eixo mestre de nossa
personalidade
mudar
abrir-se para o melhor que podemos ser
abandonar modos e hábitos
reaprender a falar
comandar os pensamentos
alinhar pensar sonhar e agir
é um trabalho árduo...sem dúvida
mas é o único que realmente mobiliza
nossa vida
e gera frutos para todo sempre.
Então comecemos já!
(Ricardo Ortiz de Paris)**

DEDICATÓRIA

À meu filho Eduardo Porto Santos,
fonte de luz e aprendizagem constante.

Aos meus pais Valdir e Eni, pelo
amor incondicional e confiança.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Rolando Juan Soliz Estrada, pelas oportunidades, pelo despertar de possibilidades e, acima de tudo, pela amizade.

A colega Élide Boeck, pela amizade e coleguismo durante a caminhada do mestrado.

Aos meus padrinhos, Dilza e Fernando Amaro, pela acolhida constante.

A Daniela Radtke que assumiu totalmente nosso negócio nos momentos que estive ausente.

Aos queridos colegas, Tagli Mallmann, Kilder Ribeiro, André Blos, Ilário Rossi, Taís Stefanello, Luiz Lucca, Gerso Iung, Fladimir Fernandes, Iuri Brito e Fabiano Giacobbo, pela ajuda e companheirismo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos.

A equipe de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em especial, a Eliseu de Oliveira, pela sua disponibilidade e ajuda.

SUMÁRIO

Resumo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introdução	15
1.1. A Importância do Estudo	18
1.2. Objetivos	21
1.3. Estrutura do Trabalho.....	21
Fundamentação Teórica	23
2.1. Administração Estratégica	23
2.2. Planejamento Estratégico.....	33
2.2.1. Estabelecimento da Visão de Futuro.....	35
2.2.2. Análise do Ambiente.....	37
2.2.2.1. Análise de Oportunidades e Ameaças.....	39
2.2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	42
2.2.3. Determinação das Estratégias	44
2.2.4. Formulação do Plano de Ação	46
2.2.5. Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico.....	47
2.3. Medição de Desempenho	51
2.3.1. Definição dos Indicadores de Desempenho	52
2.3.2. Objetivos e Importância do Sistema de Indicadores.....	55
2.3.3. Sistemas de Medição de Desempenho	57
2.3.3.1. <i>Balanced Scorecard</i>	57
2.3.3.2. Painel de Bordo.....	63
Setor Moveleiro.....	68
3.1. Perspectiva Mundial do Setor Moveleiro.....	72
3.2. Perspectiva Nacional do Setor Moveleiro.....	76
3.3. Perspectiva Regional do Setor Moveleiro.....	80
3.4. Fatores de Competitividade do Setor Moveleiro	81
3.4.1. Matéria-Prima	82

3.4.2. Tecnologia.....	82
3.4.3. Design	83
3.4.4. Mão-de-obra.....	84
3.4.5. Venda	85
Metodologia	86
4.1. Planejamento da Pesquisa	87
4.1.1. Classificações da Pesquisa.....	87
4.1.2. Formulação do Problema	93
4.1.3. Questões da Pesquisa	94
4.1.4. Coleta de Dados	95
Indicadores de Desempenho para uma Indústria do Setor Moveleiro	99
5.1. Caracterização da Empresa	100
5.2. Planejamento Estratégico da Empresa	102
5.2.1. Visão de Futuro.....	102
5.2.2. Análise Externa	103
5.2.3. Análise Interna	103
5.2.4. Questões Estratégicas.....	104
5.3. Proposta de um Modelo de Indicadores de Desempenho	105
5.3.1. Construção do mapa estratégico e definição das medidas a serem mensuradas.....	105
5.3.2. Definição dos Fatores Críticos de Sucesso	113
5.3.3. Relações de Causa e Efeito dos Fatores Críticos de Sucesso.....	120
5.3.4. Definição dos Indicadores de Desempenho	124
5.3.5. Construção do Mapa de Indicadores.....	142
Conclusão e Recomendações	144
6.1. Conclusões	144
6.2. Recomendações para Trabalhos Futuros.....	147
Bibliografia	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução dos sistemas de administração	27
Quadro 2 – Principais países produtores e consumidores de móveis	74
Quadro 3 – Número de estabelecimentos e número de empregados na atividade de fabricação de móveis com predomi- nância de madeira no ano de 2000	77
Quadro 4 – Número de estabelecimentos por porte	78
Quadro 5 – Principais pólos moveleiros do Brasil.....	79
Quadro 6 – Oportunidades e ameaças do ambiente da empresa	103
Quadro 7 – Pontos fortes e fracos da empresa	103
Quadro 8 – Perspectiva financeira, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso.....	114
Quadro 9 – Perspectiva clientes e mercados, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso	115
Quadro 10 – Perspectiva de inovação, questões estratégicas e fato- res críticos de sucesso	117
Quadro 11 – Perspectiva dos processos internos, questões estratégi- cas e fatores críticos de sucesso	118
Quadro 12 – Perspectiva do aprendizado e crescimento, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do processo de administração estratégica.....	30
Figura 2 – Visão do negócio	36
Figura 3 – Processo de interação da empresa com o ambiente	38
Figura 4 – Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria	41
Figura 5 – Um modelo geral do processo de controle	49
Figura 6 – O <i>balanced scorecard</i> como estrutura para ação estratégica.....	59
Figura 7 – Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas.....	61
Figura 8 – Visão geral do modelo conceitual	66
Figura 9 – Cadeia produtiva de madeira e móveis.....	69
Figura 10 – Subsistema da indústria moveleira	70
Figura 11 – Seqüência do trabalho.....	99
Figura 12 – Mapa estratégico.....	107
Figura 13 – Relações de causa e efeito dos fatores críticos de sucesso	122
Figura 14 – A hierarquia do sistema de medição.....	125
Figura 15 – Indicadores da perspectiva financeira.....	129
Figura 16 – Indicadores da perspectiva dos clientes/mercado	132
Figura 17 – Indicadores da perspectiva de inovação	135
Figura 18 – Indicadores da perspectiva dos processos internos.....	138
Figura 19 – Indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento.....	141
Figura 20 – Mapa de indicadores	143

LISTA DE SIGLAS

- MDF - *Médium density fiberboard*
- RTA - *ready-to assemble*
- ABIMOVEL - Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- CETEMO - Centro Tecnológico do Mobiliário
- FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	155
Anexo 2	157
Anexo 3	158
Anexo 4	160
Anexo 5	162
Anexo 6	164

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

INDICADORES DE DESEMPENHO E O SEU ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Moveleiro

AUTORA: ADRIANA PORTO

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, 11 de janeiro de 2005.

O presente trabalho possui o objetivo de propor um modelo de indicadores de desempenho que reflitam a perspectiva estratégica adotada por uma indústria do setor moveleiro. Entende-se que o uso de indicadores seja parte inerente a administração estratégica, pois, possibilitam o desdobramento da visão de futuro e da estratégia organizacional em medidas de desempenho. Conforme Eccles (2000) e Kaplan & Norton (2000), os gestores perceberam que as novas estratégias e a nova realidade competitiva exigem novos sistemas de mensuração que incluam um conjunto equilibrado de indicadores que lhes permita visualizar a empresa sob várias perspectivas ao mesmo tempo. Assim, através da metodologia de estudo de caso pôde-se coletar informações e estruturar um modelo de indicadores que sustentasse a estratégia e auxiliasse a tomada de decisão. Com o referido modelo, procurou-se inicialmente identificar e analisar os modelos de indicadores existentes através do estudo do referencial teórico disponível, constatando-se duas principais metodologias de medição de desempenho quais sejam: o “*Balanced Scorecard*” proposto por Kaplan & Norton (1997) e o “Painel de Bordo” sugerido pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. A seguir, objetivou-se descrever a estrutura do setor moveleiro em âmbito mundial, nacional e estadual destacando-se os fatores críticos para a competitividade desta indústria. Após o levantamento do referencial teórico base, coletou-se informações pertinentes a visão de futuro e ao planejamento estratégico da empresa, destacando-se a análise interna e externa e as questões estratégicas definidas no plano. O cruzamento da teoria com os dados empresariais permitiu o desenvolvimento do modelo de indicadores estruturado em cinco perspectivas: financeira, mercado/clientes, inovação, processos internos e aprendizado e crescimento. A montagem do modelo obedeceu os princípios de relação de causa e efeito, definição de indicadores de tendência (*lead indicators*) e indicadores de resultado (*lag indicators*). A princípio construiu-se o mapa estratégico com a demonstração do conjunto de hipóteses que interliga as questões estratégicas, definindo-se as perspectivas organizacionais. Para cada perspectiva, então, determinaram-se os fatores críticos de sucesso e sua inter-relação o que permitiu a definição dos indicadores de desempenho mais adequados as escolhas estratégicas feitas pela empresa. Finalmente, construiu-se o mapa de indicadores que possibilita a visualização do desdobramento das questões estratégicas, permitindo que a organização veja suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. O modelo de indicadores possibilita uma clara compreensão das opções estratégicas, contribuindo para a consecução de melhores práticas de gestão e profissionalização da empresa.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

INDICADORES DE DESEMPENHO E O SEU ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um Estudo em uma Indústria do Setor Moveleiro

AUTHOR: ADRIANA PORTO

ADVISER: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, 11 de janeiro de 2005.

The present work has the aim of proposing a model of performance indicators that reflex the strategic perspective adopted by an industry of the furniture sector. It is understood that the use of indicators is linked to the strategic administration, because they enable the development of a view of the future and of the organizational strategy in measures of performance. According to Eccles (2000) and Kaplan & Norton (2000), the administrators have perceived that the new strategies and the new competitive reality require new systems of measurement which include a balanced set of indicators that allow them to visualize the company under several perspectives at the same time. This way, through the methodology of case study it is possible to collect information and structure a model of indicators which supported the strategy and helped to make the decision with the referred model, it was intended initially to identify and analyze the existent indicator models through the study of the available theoretical referential, observing two main methodologies of measurement of the performance which are: the “Balanced Scorecard” proposed by Kaplan & Norton (1997) and the “dashboard” suggested by the Thematic Committee of Measurement of the Foundation Performance to the National Prize of Quality. Next, the aim was to describe the structure of the furniture sector in the world, national, and state field standing out the critical factors to the competitiveness of this industry. After the survey of the theoretical reference base, it was collected information related to the future view and to the strategic planning of the company, standing out the inner and outer analysis and the strategic questions defined in the plan. The theory exchange with the company data allowed the development of the model of indicators structured in five perspectives: financial, market/clients, innovation, inner processes, learning and growth. The building of the model followed the principles of the relation cause and effect, definition of trend indicators (lead indicators) and result indicators (lag indicators).

Initially a strategic map was built with the demonstration of the set of hypotheses that connects the strategic questions, defining the organizational perspectives. For each perspective, then, determine the critical factors of success and their interrelationship, that allowed the definition of the performance indicators more adequate to the strategic choices made by the company. Finally, it was built a map of the indicators that allows the visualization of the development of the strategic questions, permitting that the organizations see their strategies in a coherent, integrated and systematic way. The model of indicators allows a clear comprehension of the strategic options, contributing to a conquest of better management practices and professionalization of the company.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A presente dissertação apresenta a proposta de um modelo de indicadores de desempenho alinhados ao planejamento estratégico de uma indústria do setor moveleiro. Neste intuito realizou-se um estudo em uma indústria de móveis para escritório, que no ano de 2002 desenvolveu seu planejamento estratégico, com o auxílio dos professores da Universidade Federal de Santa Maria.

Sabe-se que a condução dos negócios deve seguir um direcionamento estratégico capaz de prover uma postura adequada aos novos desafios de uma economia globalizada e altamente competitiva, onde as mudanças se sucedem em alta velocidade (KARDEC, FLORES & SEICHAS, 2002).

Conforme Kaplan & Norton (1997) a competição em um novo ambiente organizacional exige que as empresas assumam novas premissas estratégicas, que as conduzam a um futuro desejado e planejado. Fazendo-se necessário o desenvolvimento de uma orientação estratégica que estabeleça as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá (ANSOFF, 1990).

Transferindo-se as argumentações anteriores à análise do setor moveleiro nacional aponta-se as mudanças enfrentadas e os novos posicionamentos exigidos. De acordo com o estudo de competitividade

da cadeia de madeira e móveis da UNICAMP-IE-NEIT (2002) observa-se grandes transformações a partir da década de 90 devido a introdução de equipamentos automatizados, uso de novas fontes de matéria-prima e utilização de novos modelos de gestão.

Soma-se a estes elementos, a massificação do consumo, especialmente dos móveis retilíneos confeccionados a partir de madeira reconstituída, priorizando-se maior conforto e funcionalidade do móvel esclarece Gorini (2000). A autora salienta a concorrência mundial via preço, sendo a eficiência um importante fator de competitividade, a exceção acontece para os móveis de alto valor agregado da Itália e os móveis de metal de estilos variados produzidos em Taiwan. Os estudos de Gorini (2000) concluem que as tendências do futuro são de um móvel prático, padronizado, de baixo custo e confeccionado a partir de madeira de reflorestamento.

Especificamente a indústria de móveis do Brasil, é formada em sua maioria por micro, pequenas e médias empresas, que são intensivas em mão-de-obra, extremamente verticalizadas e atuam em um mercado muito segmentado e de baixo valor agregado. Na indústria de móveis de madeira 88% dos estabelecimentos tem até 20 empregados (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

Gorini (1998) destaca que a indústria de móveis para escritório exclui a presença de micro e pequenas empresas, pois, o processo produtivo é complexo e inclui: marcenaria, metalurgia, tapeçaria, injeção de poliuretano e acabamento, salientando que de modo geral os fabricantes do setor são de grande porte e internacionalizados.

Conclusivamente, destaca-se algumas questões estratégicas para o setor de móveis do país como: (a) desverticalização da produção como forma de flexibilizar e reduzir os custos industriais; (b) necessidade de desenvolver a coordenação da cadeia produtiva; (c) desenvolvimento de estratégias que contemplem o *design* como elemento de agregação de valor ao móvel; (d) realização de investimentos em qualificação de mão-de-obra devido as inovações tecnológicas e, conseqüente, aumento da produtividade.

Atenta aos novos direcionamentos do setor, a empresa em estudo iniciou o processo de administração estratégica com o desenvolvimento de seu planejamento estratégico que incluiu a definição da visão de futuro, análise interna e externa e a formulação das questões estratégicas.

Convém salientar que as questões definidas neste plano referem-se ao aumento da lucratividade da empresa; lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado; construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita; seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) - conhecimento/relacionamento/serviço; adequação e melhoria do *layout* e processo de produção; análise e adequação do *mix* de produtos; e capacitação e treinamento dos colaboradores, desenvolvendo habilidades que aprimorem o produto e o padrão.

A implementação das questões, no entanto, exigiu saber se as estratégias definidas estavam certas, se os resultados obtidos correspondiam aos resultados desejados e quais correções e ajustes deveriam ser realizados, fazendo-se necessário o controle estratégico. De acordo

com Certo & Peter (1993) este controle é uma forma de garantir a realização da meta organizacional monitorando e avaliando a efetividade do processo de administração estratégica.

Destaca-se neste contexto, a medição do desempenho através de indicadores, que permite o controle estratégico quantificando a eficiência e a eficácia organizacional. Hronec (1994) conceitua as medidas de desempenho como os “sinais vitais” da organização, pois, informam as pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Schmidt *et.al.* (2002) apresenta as principais razões para que as empresas desenvolvam seus sistemas de medição: (a) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas; (b) verificar se a missão da empresa está sendo atingida; (c) alimentar o planejamento; (d) alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários; (e) identificar problemas que necessitam a intervenção dos gestores.

Assim, diante do exposto formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “como medir o desempenho organizacional, porque medir e o que medir, considerando a perspectiva estratégica adotada por uma unidade industrial do setor moveleiro?”

Considerando-se o problema de pesquisa, desenvolveu-se os objetivos do trabalho e a metodologia a ser aplicada.

1.1 A importância do estudo

Um dos maiores desafios em processos de medição de desempenho é a determinação de quais indicadores são mais adequados ao alcance da estratégia organizacional e que atendam as necessidades dos gestores no sentido de sustentar o processo de decisão. Conforme

Schmidt et al. (2002) um dos principais problemas da medição de desempenho é a definição do que se quer medir. Para avaliar desempenho da empresa é preciso definir quais os atributos da medição do desempenho e compará-los com atributos que julga-se importantes em relação a um objetivo que definimos.

Os sistemas de medição tradicionais que possuem um enfoque estritamente financeiro e, geralmente, direcionam-se ao público externo (acionistas, instituições financeiras, etc) estão sofrendo muitas críticas, pois, referem-se a dados retirados do sistema de contabilidade que expressam apenas resultados de atividades passadas. De acordo com Kaplan e Norton (1997) esses indicadores tratam de resultados finais que decorrem de processos específicos ocorridos em períodos anteriores sem mostrar como os gestores poderão melhorar o desempenho no período seguinte.

Obviamente que os indicadores financeiros são importantes, pois, refletem os resultados dos esforços organizacionais mas, estes, necessitam ser complementados por indicadores que traduzam a visão organizacional. A necessidade de resposta ao ambiente dinâmico e competitivo direciona a empresa para a busca de controles que revelem seu desempenho de forma global e sob uma perspectiva estratégica. Portanto, é necessária a adoção de um sistema de medição organizacional que ampare os administradores em sua tarefa de impulsionar a organização para o desenvolvimento de sua estratégia.

Salienta-se que a estratégia move a organização da posição atual para uma situação futura desejável através da composição de um conjunto de hipóteses alocadas em uma relação de causa e efeito. De a-

cordo com Kaplan & Norton (2000) a medição de desempenho fornece as ferramentas necessárias para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas. A medição de desempenho traduz a estratégia num processo lógico e contínuo que conduz a organização em direção a visão de futuro.

Assim, salienta-se a relevância do trabalho para a empresa que é objeto deste estudo, pois, o sistema de indicadores possibilita:

- O acompanhamento e controle da implementação estratégica;
- A revisão, correção ou ratificação das questões estratégicas;
- O alinhamento das questões estratégicas às ações organizacionais; e
- A compreensão organizacional a partir de hipóteses interligadas.

Além disso, o conjunto de indicadores permite um passo a mais em direção a profissionalização do negócio.

Analisando-se o presente estudo, sob a perspectiva acadêmica, destaca-se a possibilidade de união entre teoria e prática, resultando em produção de conhecimento através da aplicação de uma moderna metodologia de gestão à realidade empresarial de uma indústria do setor moveleiro do país. O conhecimento aplicado atende o aspecto fundamental de contribuição da teoria acadêmica para o desenvolvimento e melhoria das organizações.

Finalmente, menciona-se a importância do estudo para a autora do trabalho, que pôde praticar os conhecimentos adquiridos durante o curso de mestrado, analisar criticamente e aprofundar conteúdos aprendidos, conhecer a realidade de uma indústria do setor moveleiro e

contribuir com conhecimento técnico para o desenvolvimento da empresa. Apresenta-se a seguir os objetivos do trabalho.

1.2.Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de indicadores de desempenho, alinhados ao planejamento estratégico de uma indústria do setor moveleiro, que sustente a estratégia e auxilie a tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar os principais modelos de indicadores existentes;
- Descrever a estrutura do setor moveleiro em âmbito mundial, nacional e estadual, com destaque aos fatores de competitividade;
- Descrever e analisar a visão de futuro e o planejamento estratégico da indústria pesquisada
- Desenvolver um conjunto de indicadores alinhados a visão de futuro e ao planejamento estratégico para uma indústria moveleira.

1.3. Estrutura do trabalho

O capítulo 1 refere-se a esta introdução que demonstra uma visão geral do trabalho, sua importância e objetivos.

O capítulo 2 apresenta os referenciais teóricos abordando os assuntos referentes a administração estratégica, planejamento estratégico e medição de desempenho.

O capítulo 3 cumpre mais uma etapa na tarefa de propor um modelo de indicadores e apresenta informações sobre o setor moveleiro a partir de uma perspectiva mundial, nacional e regional. O capítulo descreve, também, os fatores críticos para a competitividade do setor.

O capítulo 4 explica a metodologia utilizada, detalhando o tipo de estudo e os meios empregados para coleta de dados.

O capítulo 5 apresenta as informações da empresa e a descrição do planejamento estratégico desenvolvido. Neste capítulo demonstra-se o modelo proposto de indicadores de desempenho para uma indústria do setor moveleiro.

O capítulo 6 compreende as conclusões do presente trabalho e sugestões para estudos futuros relacionados aos indicadores de desempenho para a indústria de móveis.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os referenciais apresentados a seguir sustentarão teoricamente o trabalho, contribuindo para a consecução do objetivo de apresentar um modelo de indicadores de desempenho direcionado à indústria moveleira. Para tanto, abordou-se os temas referentes a administração estratégica, planejamento estratégico e medição de desempenho.

2.1. Administração Estratégica

O desenvolvimento de uma orientação estratégica clara é fundamental para o direcionamento das organizações em um contexto de mutáveis pressões externas. As mudanças que ocorrem no cenário competitivo, tão discutidas no meio acadêmico e empresarial, foram identificadas por Hammel & Prahalad (1994) como sendo pelo menos sete principais: a globalização, a desregulamentação e privatização, a convergência, as fronteiras tênues entre os setores, o fim da intermediação e a consciência ecológica.

O autor Peter Drucker (1999) define em seu livro “Desafios Gerenciais para o Século XXI” outras mudanças que afetarão o mundo dos negócios, ou seja: taxa de natalidade em queda no mundo desenvolvido, aumento na renda disponível e mudança na sua utilização,

definição de desempenho buscando o equilíbrio entre resultado de curto prazo e de longo prazo, competição global, crescente incongruência entre a realidade econômica e o apelo político.

Desta forma, a competição em um novo ambiente organizacional exige que as empresas assumam novas premissas como: processos interfuncionais, ligação com fornecedores, segmentação de clientes, escala global, inovação e trabalhadores de conhecimento (KAPLAN & NORTON, 1997). O desenvolvimento de estratégias tornou-se fundamental para equacionar exigências externas do ambiente competitivo com as condições internas da organização. Portanto, a conceituação de estratégia torna-se fundamental para o entendimento dos movimentos organizacionais.

Cinco definições de estratégica são apresentadas por Mintzberg (2000) em seu livro “Safári de Estratégia”, que pode ser entendida como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva ou um truque. Como plano, a estratégia é entendida como “olhar para frente”, configurando-se em um curso de ação que apresenta diretrizes para a atuação da organização. Como um padrão refere-se à busca de modelos passados buscando consistência para os comportamentos.

A estratégia como posição segundo o autor diz respeito às considerações sobre determinados produtos em determinados mercados. É a busca do posicionamento da organização em seu ambiente. A estratégia entendida como perspectiva refere-se ao “olhar para dentro”. É a busca de potencialidades mas considerando a visão de futuro da empresa. Por fim, a última definição apresenta a estratégia como um tru-

que, ou seja, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

A definição de estratégia é apresentada, também, por Ansoff (1990) como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Uma estratégia de negócio estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Uma outra definição de estratégia é apresentada pelos autores Buzzell & Gale (1991) indicam que estratégia refere-se as políticas e decisões-chave adotadas pela administração e que exercem impactos importantes sobre o desempenho financeiro.

O conceito apresentado pelos Critérios de Excelência (2003) define estratégia como sendo "o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas".

Em sua essência, a estratégia empresarial busca a vantagem competitiva sustentável. Para entender a vantagem competitiva pode-se partir da seguinte pergunta: "o que faz um cliente comprar em nossa empresa e não no concorrente?". Portanto, de acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva é conseguida quando a empresa executa atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

De acordo com Aaker (2001) as vantagens competitivas devem ser:

- Substanciais o bastante para fazer diferença;
- Sustentáveis frente a mudanças ambientais e ações da concorrência;
- Alinhadas com os atributos do negócio que irão influenciar os clientes.

A vantagem competitiva tem origem nas atividades da empresa: produção, marketing, projeto, suporte, recursos humanos, logística, entre outros (PORTER, 1989). A sustentação de uma vantagem competitiva ocorrerá através de ativos e competências da empresa. Importante ressaltar que uma capacidade da empresa apenas se tornará uma vantagem competitiva quando o cliente aceitá-la e utilizá-la.

Desta forma, a estratégia é uma ferramenta fundamental no contexto organizacional e, conforme Porter (1991) seu desenvolvimento é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir. O autor acrescenta que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.

O desenvolvimento de estratégias exige o levantamento de dados internos e externos a empresa, a obtenção de informações macro e micro ambientais, a análise da posição atual da empresa e a habilidade de pensar estrategicamente em um futuro desejado. Assim, como forma de estruturar os aspectos acima, surgiram os sistemas de gestão voltados para uma abordagem estratégica.

A descrição e evolução destes sistemas de administração estratégica podem ser explicadas, inicialmente, sob uma perspectiva histórica. Assim, o processo de desenvolver e implementar estratégias têm sido descrito, ao longo dos anos, por meio de diversos termos incluindo planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica (AAKER, 2001; ANSOFF et al.,1981). A utilização de uma perspectiva histórica demonstra as diferenças existentes entre os termos.

A evolução histórica pode ser observada através do quadro 1 que apresenta o progresso dos planos organizacionais de longo prazo e suas características principais.

Quadro 1 - Evolução dos Sistemas de Administração

	Planejamento orçamentário	Planejamento de longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica de mercado
Ênfase da Administração	Controle de disparidades e administração complexa	Antecipação do crescimento e administração da complexidade	Mudanças nas investidas estratégicas e capacitação	Compatibilizar o planejamento com as surpresas estratégicas e ameaças/oportunidades de rápida evolução
Pressupostos	O passado se repete	Tendências passadas vão continuar	Novas tendências e descontinuidades são previsíveis	Ciclos de planejamento são inadequados para lidar com mudanças rápidas
Processo	← Períódico →			Contínuo
Período de tempo associado ao sistema	A partir de 1900	A partir de 1950	A partir de 1960	A partir de meados dos anos 80

Fonte: Adaptado de Aacker (2001)

Pode-se observar que a ênfase dada a administração no planejamento orçamentário referia-se ao controle das diferenças entre o que

se previa e o que era realizado. No plano de longo prazo a ênfase recaía sobre a antecipação do crescimento organizacional e da administração da complexidade. O planejamento estratégico, por sua vez, enfatizava as mudanças nas investidas estratégicas e na capacitação e, por fim, a administração estratégica busca a compatibilização do planejamento com as surpresas estratégicas e ameaças/oportunidades de rápida evolução.

Observa-se também, que os pressupostos do planejamento organizacional parte da suposição de que o passado se repete, passa pelo entendimento de que tendências passadas vão continuar, após fundamenta-se na teoria de que novas tendências e descontinuidades são previsíveis e chega a administração estratégica que pressupões que os ciclos de planejamento são inadequados para lidar com mudanças rápidas.

Atentando-se ainda para a perspectiva histórica da evolução da administração estratégica, percebe-se que os processos de planejamento orçamentário, de longo prazo e estratégico eram periódicos, passando a ser contínuo na administração estratégica.

As informações apresentadas no quadro anterior finalizam com a descrição do período de tempo em que cada processo de planejamento foi adotado, assim, o planejamento orçamentário foi desenvolvido a partir do ano de 1900, o planejamento de longo prazo a partir de 1950, o planejamento estratégico a partir de 1960 e a administração estratégica a partir dos anos 80.

De acordo com Ansoff *et.al.* (1981) essas abordagens não são mutuamente exclusivas nem compreensivas. Cada uma delas respon-

deu a uma faceta particular dos problemas administrativos, complementando-se entre si, e seu desenvolvimento seguiu uma seqüência lógica.

Obedecendo esta evolução, o conceito de administração estratégica é definido por Certo & Peter (1993) como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Aacker (2001) determina que a administração estratégica é regida pela premissa de que o ciclo do planejamento é inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo da empresa.

Assim, a administração estratégica é o processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, cultura, estratégias, posturas, o sentido de, adaptando-se às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, agregar valor para o cliente, seguindo na constante e interminável busca da excelência, o que viabilizará a sua sobrevivência de longo prazo (TACHIZAWA & REZENDE, 2000)

O desenvolvimento da administração estratégica ocorre a partir de uma série de etapas definidas por Certo & Peter (1993) como:

- (a) execução de uma análise do ambiente;
- (b) estabelecimento de uma diretriz organizacional;
- (c) formulação de uma estratégia organizacional;
- (d) implementação de uma estratégia organizacional; e
- (e) exercício de controle estratégico.

Um esquema de administração estratégica é proposto por Estrada (2000), compondo-se de uma etapa inicial de avaliação que inclui o

levantamento dos elementos formadores da coalizão de poder e cultura e de uma avaliação organizacional. A segunda etapa refere-se a formulação do plano estratégico que contempla a definição da visão de futuro da organização, a análise do ambiente externo e interno e a descrição das questões estratégicas. A terceira etapa diz respeito fase de implementação do plano estratégico elaborado e inclui a formulação do plano de ação e o desenvolvimento do controle estratégico. A quarta e última etapa faz referência a aprendizagem organizacional que compreende a inovação. Salienta-se que as etapas estão dispostas em um processo cíclico que sustenta a mudança organizacional conforme demonstrado na figura 1.



Figura 1 – Modelo do processo de administração estratégica
 Fonte: Adaptado de Estrada (2000)

A etapa inicial de avaliação busca informações sobre os elementos componentes da *cultura e poder* na organização. Nesta etapa realiza-se, também, uma avaliação organizacional, que consiste em uma análise dos aspectos relativos a liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, gestão de processos relativos ao produto, fornecedores e gestão de custos.

A etapa de formulação estratégica inicia pela definição da *visão de futuro* da empresa, ou seja, a determinação dos propósitos globais permanentes que servem como base para a realização do planejamento estratégico. A visão de futuro é resultado da definição da finalidade básica da empresa, dos seus valores básicos e de suas supermetas. Nesta etapa realiza-se, também, a análise do *ambiente externo*, através de cenários, levantando as oportunidades e ameaças, e a análise do *ambiente interno* com a definição dos pontos fortes e pontos fracos da organização.

A partir da definição da visão de futuro e da análise interna e externa determinam-se as *questões* consideradas indispensáveis ou chaves para a realização dos intentos estratégicos. As questões chave são um conjunto de condições ou pressões internas ou externas (ou a combinação das duas), que podem causar efeitos significativos no desempenho da organização, ou nos seus interesses futuros.

A determinação das questões chave direciona os esforços ao desenvolvimento do plano de ação que definirá as atividades, os responsáveis, datas e orçamento necessário para a implementação do plano estratégico. Na sua fase de *implementação estratégica*, o modelo passa do delineamento para a ação, além da definição do *plano de ação*,

constrói-se o sistema de *controle estratégico*, onde o determina-se orçamento e os indicadores de desempenho necessários para o acompanhamento e realização da visão de futuro.

A última fase considerada como a etapa de *aprendizagem* que levará ao processo de *inovação*, pela absorção do crescimento técnico e comportamental da organização e de seus recursos humanos, ocorridos com a *mudança organizacional*. Esta fase é sustentada pelo *monitoramento e retro-alimentação* de todas as etapas anteriores e, portanto, consiste em uma verificação atenta e minuciosa da regularidade de cada uma das etapas anteriores para que a empresa possa monitorar todas as atividades estabelecidas no plano estratégico, de forma à garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios importantes.

Verifica-se que o processo de administração estratégica, independentemente de sua estruturação, é um processo contínuo, capaz de responder as surpresas ambientais e de antever oportunidades e ameaças. Desta forma, o processo intermediário da administração estratégica será o plano estratégico, ou seja, o registro de um conjunto de decisões interdependentes e resultantes das análises estratégicas, que pode ser dividido de diversas maneiras. (ANSOFF, 1981)

De forma ampla, o plano estratégico da suporte à gestão organizacional e sustenta o processo de tomada de decisão. De acordo com Ackoff (1983) planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisão. O planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões;

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

O sistema formal de planejamento estratégico que constitui-se em um processo criativo e disciplinado capaz de responder as seguintes questões: qual a definição do negócio? qual a visão de futuro? quais serão as estratégias de competição, posicionamento e crescimento? qual a prioridade para produtos/serviços oferecidos e para os mercados atendidos? quais as metas e os investimentos necessários? e, finalmente, quais as competências que devem ser desenvolvidas para que o plano alcance seus objetivos?

Apenas por intermédio de respostas objetivas e consistentes a essas perguntas é que podemos dizer, com convicção, que a empresa tem uma estratégia clara e, portanto, sabe onde e como quer crescer. Descreve-se na próxima seção a conceituação e as etapas do planejamento estratégico.

2.2. Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico é definido por Ansoff *et al.* (1981) como sendo a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico não é um instrumento isolado, pois, possui suas bases em análises internas (da empresa) e aná-

lises do ambiente, o que permite um desenvolvimento de ações voltadas para o mercado, baseadas em vantagens competitivas que garantirão o sucesso organizacional. A utilização do Planejamento Estratégico garantirá flexibilidade estratégica, uma vez que, as revisões periódicas possibilitarão respostas às mudanças externas e internas.

Os resultados esperados do processo de planejamento estratégico são definidos por Oliveira (1993) como: (a) direcionamento de esforços em pontos comuns; (b) consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e (c) estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das exceções justificadas.

Apesar dos autores apresentarem estruturas metodológicas diferentes para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o entendimento aprofundado de algumas de suas partes torna-se essencial. Desta forma, apresenta-se a seguir, as etapas fundamentais do planejamento, assim definidas: (a) estabelecimento da visão de futuro; (b) análise do ambiente interno e externo; (c) definição de alternativas estratégicas; (d) formulação do plano de ação; e (e) controle e avaliação do planejamento estratégico.

2.2.1 Estabelecimento da Visão de Futuro

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. (OLIVEIRA, 1993)

O primeiro momento do planejamento estratégico é a etapa em que se questiona porque a empresa existe, para que existe e o que vende centrada no benefício para o cliente. Nesta etapa define-se qual o “negócio” da empresa, ou seja, qual o âmbito de atuação da organização. A definição do negócio é centrada no benefício que a empresa oferece aos clientes, o que oportuniza um melhor entendimento sobre o que a empresa vende, quais as oportunidades de mercado e a melhor percepção de quais são os seus concorrentes.

Após a definição do negócio passa-se à determinação da missão e dos princípios da empresa. A definição da missão identifica qual o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão pode levar, também, as respostas dos seguintes questionamentos: o que a empresa deve fazer?; para quem deve fazer?; por que deve fazer?; como deve fazer?; onde deve fazer? A missão é a razão da existência da empresa e como tal deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. É a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. (SAMPAIO 1997; CERTO & PETER 1993).

O estabelecimento da missão organizacional, de acordo com Certo & Peter (1993) proporciona maior concentração de esforços das

peças para uma direção comum, assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base lógica para alocar recursos organizacionais, e estabelece áreas de responsabilidade e atua como base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

O próximo passo, dentro deste primeiro momento, é a determinação dos princípios da empresa. Estes princípios serão orientadores ou balizadores de toda ação empresarial. A empresa deve definir seus princípios baseados naquilo que acredita. Os princípios e a missão serão norteadores nos momentos decisórios.

Por fim, deve-se definir a intenção estratégica da empresa que deve representar um desafio num sentido de longo prazo, que esteja além dos recursos atuais da organização. A intenção estratégica proporciona uma aspiração e um desafio que são claros e estimulantes. A figura 2 representa os componentes da visão do negócio

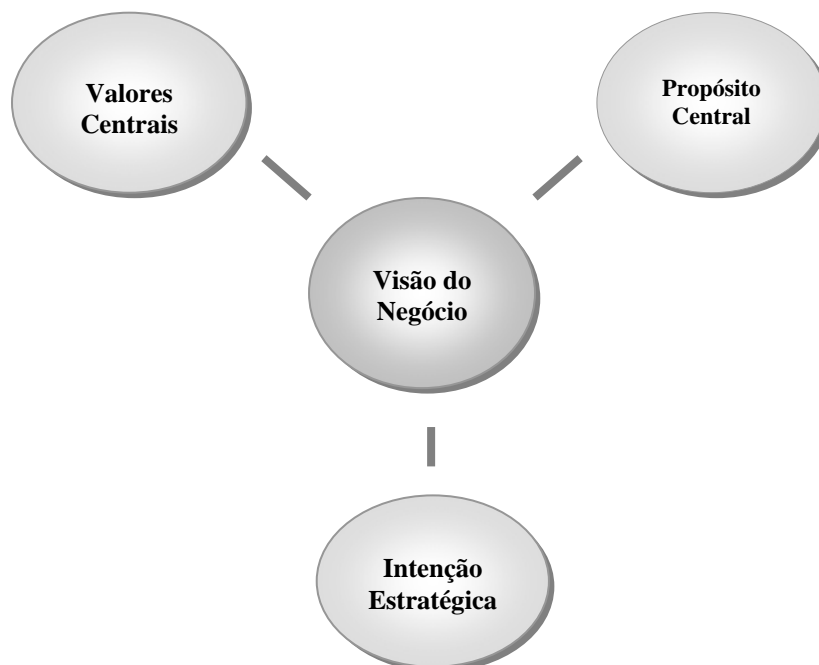


Figura 2 - Visão do Negócio
Fonte: Adaptado de Aacker (2001)

A criação de uma visão para o negócio pode desempenhar várias funções. Segundo Aacker (2001). Pode guiar uma estratégia, sugerindo caminhos estratégicos para o negócio. Pode ajudar a preservar o âmago do negócio e assegurar que suas competências centrais sejam preservadas e, por fim, pode inspirar as pessoas da organização.

Portanto, a visão de futuro representa propósitos globais permanentes que devem ser perseguidos e trabalhados estrategicamente com vistas à sobrevivência e ao desenvolvimento da organização. O elemento subsequente que compõe o planejamento estratégico refere-se a análise do ambiente que será abordada no próximo item do trabalho.

2.2.2. Análise do Ambiente

O processo de análise ambiental deve partir do entendimento das organizações como sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelo ambiente externo. Conforme Oliveira (2003) o sistema interage com seu ambiente, caracterizando-se por um processo contínuo de entrada (*inputs*), transformações internas, saídas (*outputs*) e retroalimentação (*feedback*). A figura 3 demonstra os elementos componentes do sistema.



Figura 3 - Processo de interação da empresa com o ambiente
 Fonte: Adaptado de Oliverira (2003)

Entendendo-se a organização como um sistema que está em constante interação com o ambiente torna-se fundamental a análise atenta dos aspectos ambientais, pois a formulação das estratégias organizacionais objetiva justamente o levantamento das ameaças e oportunidades do ambiente, bem como, a determinação dos pontos fortes e fracos da organização.

De acordo com Oliveira (1993) para executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, um administrador deve entender bem a forma como ambientes organizacionais estão estruturados. O ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno. O ambiente geral refere-se ao nível externo à organização formado por componentes econômicos, sociais, políticos, legais, tecnológicos, etc. No ambiente geral a empresa tem pouca ou nenhuma influência.

O autor esclarece que os níveis operacional e interno do ambiente são aqueles que a organização possui uma maior influência e trabalha diretamente com seus elementos. O ambiente operacional é aquele externo à organização composto por setores que têm implicações específicas e imediatas na administração da empresa com por exemplo: clientes fornecedores, concorrência etc. E o ambiente interno é o nível de ambiente que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização

Sampaio (1997) salienta: “estar atento às modificações do ambiente é condição essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou o fracasso de uma atividade empresarial”. A análise do ambiente divide-se em: (a) análise do microambiente: o que está acontecendo fora mas próximo da empresa, ou seja: clientes, fornecedores e mercado; (b) análise do macroambiente: condições e fatores que a empresa influencia pouco ou não possui nenhum poder sobre estes. As tendências sociais, tecnológicas, legais, políticas econômicas, entre outras, incluem-se nesta análise.

Assim, descreve-se a seguir a análise externa e a análise interna da organização, apontando-se os aspectos relevantes e algumas técnicas utilizadas para a sua realização.

2.2.2.1 Análise de Oportunidades e Ameaças

A análise do ambiente externo é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das

empresas de atingir suas metas (OLIVEIRA, 1993).

Conforme Aacker (2001) ressalta, a análise externa deve contribuir para a decisão de investimento, a seleção de estratégias de áreas funcionais e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. A análise externa contribui diretamente para a estratégia através da identificação das tendências relevantes e eventos futuros, das ameaças e oportunidades e das incertezas estratégicas que poderiam afetar os resultados estratégicos.

O executivo deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma “carteira estratégica” de oportunidades (OLIVEIRA, 1993). Para tanto, alguns aspectos devem ser considerados (ANSOFF, 1981):

- Os objetivos da empresa devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades, e
- Procurar ter alguma garantia de que praticamente todas as oportunidades atraentes possíveis foram praticamente identificadas, descritas e analisadas.

Conforme Aacker (2001) a análise externa refere-se:

- (a) a análise de clientes: segmentos, motivações, necessidades não satisfeitas;
- (b) análise da concorrência: identidade, grupos estratégicos, desempenho, imagem, objetivos, estratégias, cultura, estrutura de custos, forças e fraquezas;

- (c) análise de mercado: tamanho, crescimento projetado, lucratividade, barreiras de entrada, estrutura de custos, sistemas de distribuição, tendências, fatores-chave de sucesso;
- (d) análise do ambiente: tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, cenários, áreas com uso intensivo de informação.

A análise das cinco forças competitivas desenvolvidas por Porter (1989) revela-se uma ferramenta extremamente importante para a avaliação dos elementos do ambiente operacional. O autor afirma que as regras da concorrência estão englobadas nas cinco forças competitivas da indústria, ou seja: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A figura 4 demonstra as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade das indústrias.

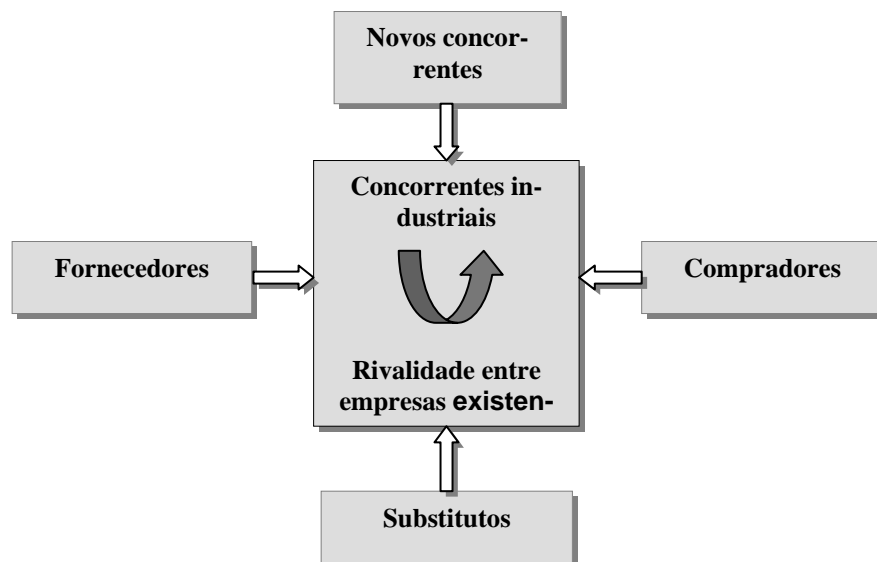


Figura 4 - Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria.
Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Porter (1989) esclarece que as empresas são rentáveis em função das forças competitivas do setor, pois, estas influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria. Além da análise das cinco forças de Porter os estudos administrativos proporcionam várias outras ferramentas que podem ser utilizadas para análises externas, como por exemplo: a construção de cenários, análise de segmentação de mercado, etc.

Portanto, uma análise ambiental bem-sucedida deve possuir as seguintes características definidas por Certo e Peter (1993): (a) estar conceitual e praticamente ligada às operações atuais de planejamento; (b) corresponder às necessidades de informações da alta administração dentro da organização; (c) ser continuamente apoiada pela alta administração; (d) ser executada por analistas de ambiente que entendam que habilidades são necessárias a um estrategista.

Assim, a análise do ambiente externo, independentemente das técnicas utilizadas, deve resultar em um levantamento apurado das oportunidades que podem ser aproveitadas pela empresa de forma a garantir sua vantagem competitiva, ou seja, as situações que favoreçam a realização dos objetivos ou a posição competitiva da empresa e, também, deve determinar as ameaças advindas do ambiente, que são ações externas que podem destruir ou neutralizar a vantagem competitiva da empresa.

2.2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

Conforme determinado na introdução do tópico referente a aná-

lise do ambiente os pontos fortes e fracos da organização são determinados a partir da observação do ambiente interno da empresa. Ressalta-se que o nível interno é completamente influenciável pela ação gerencial sendo de fundamental importância para a construção do planejamento estratégico

O entendimento das potencialidades e limitações da empresa pode esclarecer os pontos fortes que sustentam a vantagem competitiva e os pontos fracos que são fatores que fragilizam a organização frente aos concorrentes. De acordo com Aacker (2001) a análise interna refere-se: (a) a análise da performance, ou seja, : rentabilidade, vendas, valor acionário, qualidade do produto, custo relativo, novos produtos, etc; e (b) determinantes das opções estratégicas: estratégias passadas e atuais, limitações e capacidades da organização, recursos e restrições financeiras, entre outros.

Certo & Peter (1993) apontam que os fatores analisados no ambiente interno podem ser: ativos físicos, recursos humanos, relações interpessoais, inércia de decisões e pontos de vista passados e valores pessoais. Os autores esclarecem que estes elementos podem ser observados através de experiências pessoais, relatórios, conferências, comitês, empregados, etc.

O aspecto relevante desta análise será a determinação da potencialidade e da fragilidade da organização frente a determinados aspectos de sua estrutura. Aspectos estes que lhe permitem ser flexível ou não diante da necessidade de tomada de decisão. Assim a análise do ambiente interno é definida por Ansoff *et al* (1981) como diagnóstico

da capacidade, ou seja, a determinação da aptidão de resposta da empresa.

Os dados levantados a partir da análise interna e externa deverão ser “cruzados”. Realiza-se a ponderação entre pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades de mercado. Este cruzamento de dados conduzirá a empresa à formação de sua estratégia que, para ser vitoriosa, deverá ser construída a partir dos pontos fortes da organização ou pontos fracos do concorrente.

2.2.3. Determinação das Estratégias

A determinação das estratégias deverá considerar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos organizacionais (CERTO & PETER, 1993), ou seja, para realizar a visão de futuro determinada alcançando, desta forma, a situação desejada. O desenvolvimento de estratégias considera, além da visão de futuro empresarial, as ameaças e oportunidade, pontos fortes e fracos levantados na análise ambiental. Conforme os autores as estratégias podem ser desenvolvidas: a nível corporativo, voltadas para a realização dos objetivos globais da empresa; ao nível de unidade de divisão ou unidade empresarial, denominadas estratégias de negócios; e também ao nível de áreas organizacionais chamadas de estratégias funcionais. Destaca-se, neste momento, que a atenção deste trabalho estará voltada para as estratégias de negócios e estratégias funcionais, pois, o mesmo refere-se ao estudo de uma unidade empresarial.

Assim, a estratégia de negócio envolverá decisões referentes ao produto/mercado que a empresa deve competir, o nível de investimento, quais as estratégias de nível funcional necessárias e quais os ativos e competências imprescindíveis para a manutenção ou aquisição da vantagem competitiva.

Segundo Aaker (2001) as estratégias selecionadas devem ser responsivas ao ambiente externo quando indicado por incertezas estratégicas, refletir ameaças e oportunidades, incluir uma vantagem competitiva sustentável, ser coerente com a visão e objetivos da empresa, ser factível e encaixar-se em outras estratégias existentes.

De acordo com Porter (1989) pode-se encontrar três estratégias genéricas de negócios internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar esta posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, ou seja, a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

A estratégia genérica de liderança no custo total exige intensa atenção administrativa ao controle dos custos. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

A diferenciação como estratégia genérica diz respeito a diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

A terceira estratégia genérica é o enfoque que objetiva focalizar um determinado grupo de comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Toda estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta.

A classificação de Porter (1989), como indica o próprio nome, generaliza a formulação das estratégias adotadas pelas organizações, porém, a unidade de negócio irá definir suas prioridades estratégicas conferindo-lhes uma “identidade” própria e adequada à organização.

As estratégias funcionais, por sua vez, devem estar relacionadas às estratégias de negócios e podem ser estratégias de pesquisa e desenvolvimento (voltadas para a criação e desenvolvimento de novos produtos); estratégias de produção (decisões acerca da capacidade e processo de produção); estratégias de recursos humanos (voltada para atrair, avaliar, motivar e manter os funcionários); estratégias de marketing (voltadas para determinar os mercados apropriados e o *mix* de marketing) etc.

Portanto, a identificação das alternativas estratégicas, a seleção das estratégias e a implantação das mesmas resultam de um processo racional e ao mesmo tempo criativo que objetiva encontrar os caminhos mais adequados à consecução da visão de futuro da organização.

2.2.4. Formulação do Plano de Ação

As alternativas estratégicas devem ser convertidas em planos

operacionais que especificarão “como” desenvolver o que se propõe. Estes planos incluem a determinação de prazos, indicadores de controles, pessoa responsável pelas atividades e orçamentos. Os planos devem ser monitorados e controlados regularmente para que se possa determinar os resultados modificando ou alterando o planejamento ou, ainda, definindo novas ações estratégicas.

Os planos de ação, conforme Furlan (1997), referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas possuindo data de realização e prioridade de execução. São de responsabilidade de pessoas, órgãos ou unidades organizacionais que poderão ser avaliados de acordo com seu desempenho nessa realização. De acordo com o autor o sucesso da estratégia empresarial dependerá em larga escala do compromisso gerencial assumido na implementação dos planos de ação.

2.2.5. Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

Todas as decisões, tomadas durante o planejamento ou as operações normais, devem estar sujeitas a controle. Um único sistema de controle pode ser aplicado a todas as decisões, quaisquer que sejam suas origens (ACKOFF, 1983)

De acordo com Certo & Peter (1993) o controle estratégico consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada. Os autores acrescentam que o controle estratégico é uma forma de garantir a realização da meta organizacional monitorando e avaliando a efetividade do processo de administração estratégica.

Oliveira (1993) explica que nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos . O autor determina que a função de controle, em sentido amplo, envolve processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

O processo de controle envolve quatro etapas: (a) prever os resultados de decisões na forma de medidas de desempenho; (b) reunir informação sobre o desempenho real; (c) comparar o desempenho real com o previsto; (d) verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível. (Ackoff, 1983; Certo & Peter, 1993). As etapas do controle são demonstradas na figura 5 que demonstra um modelo geral de processo de controle.

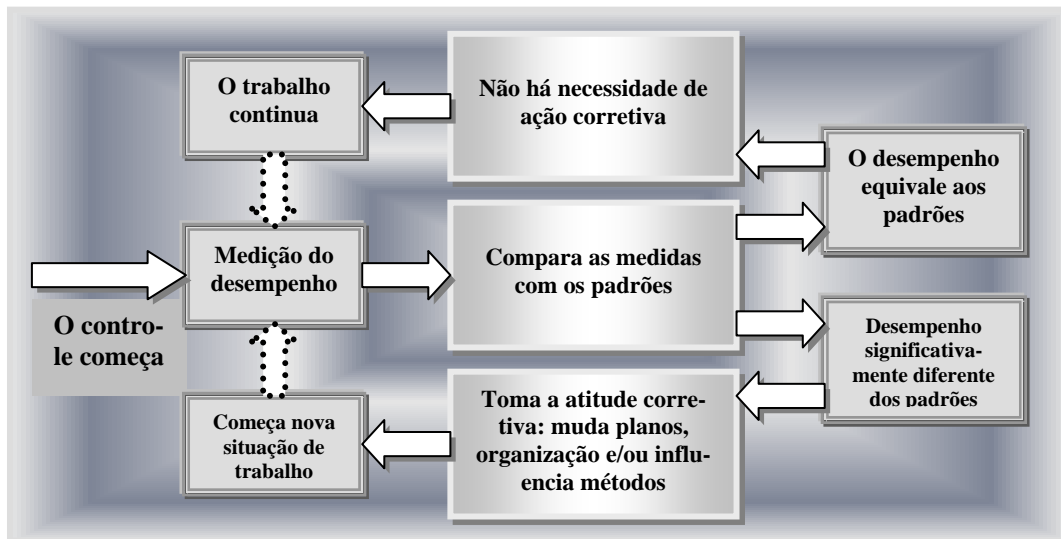


Figura 5. Um modelo geral do processo de controle
 Fonte: Adaptado de Certo & Peter (1993)

Assim, o controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 1993)

No entanto para que o desempenho em qualquer nível organizacional possa ser gerenciado, as expectativas em relação àquele desempenho devem ser claramente estabelecidas e comunicadas. (RUMMLER & BRACHE, 1994). Sem a orientação de uma estratégia clara, não podemos ter certeza de estarmos alocando nossos recursos de forma apropriada, gerenciando nossos processos críticos de negócios e

recompensando o desempenho correto. Kaplan e Norton (1997) afirmam que as empresas necessitam de um conjunto completo de instrumentos que lhes apresentem indicadores referentes ao ambiente e ao desempenho organizacional.

Desta forma, a próxima seção discorrerá sobre medição de desempenho organizacional, entendida como processo de controle que ampara os administradores em sua tarefa de impulsionar a organização para o desenvolvimento de sua estratégia.

2.3. Medição de Desempenho

Qualquer organização – por mais bem alinhada que sua estrutura esteja – não pode perseguir eficazmente suas estratégias sem um sistema consistente de controle gerencial (ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2001). A estrutura organizacional define as relações de subordinação, a responsabilidade e a autoridade dos executivos, mas seu funcionamento efetivo depende de um apropriado sistema de medição. Estes sistemas de avaliação de desempenho são criados a partir da seleção de parâmetros adequados a estratégias e devem permitir um adequado equilíbrio dos parâmetros de avaliação em todos os níveis da empresa.

A medição de desempenho possibilita a análise minuciosa de informações que permitem a comparação e criam condições para melhorar o processo de administração estratégica. Miranda & Silva (2002) destacam que a medição de desempenho é mais do que uma ferramenta gerencial é uma medida estratégica de sobrevivência da organização.

A medição de desempenho é formada por indicadores que se relacionam e compõem o sistema de medição do desempenho organizacional. Neste sentido, Neely *et al.* (1995) apresenta definições importantes referentes ao tema do estudo:

- Medição de desempenho: refere-se a quantificação da eficiência e eficácia organizacional;
- Indicadores de desempenho: são medidas usadas para a quantificação da eficiência e eficácia da empresa;

- Sistema de medição de desempenho: é o conjunto de medidas estruturadas de forma ordenada, para a medição da eficiência e eficácia da organização.

Salienta-se que a medição de desempenho constitui-se em um sistema de apoio para o planejamento organizacional, tomada de decisões e solução de problemas. A medição de desempenho é dinâmica e recorre a um conjunto de indicadores para ajudar o gestor na administração do negócio a partir de premissas estratégicas.

2.3.1. Definição dos indicadores de desempenho

A medição de desempenho organizacional ocorre pela análise de indicadores de desempenho, conceituados, por Takashina & Flores (1996), como a representação quantificável das características de produtos e processos. Conforme Kardec, Flores & Seixas (2002) indicadores de desempenho “na acepção da palavra são guias que nos permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como, medir os desvios entre o programado e o realizado”. Os indicadores permitem a comparação de dados externos e internos ao longo do tempo.

Hronec (1994) conceitua a medidas do desempenho como os “sinais vitais” da organização, pois, informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Além disso, comunicam para a empresa o que é importante, ou seja, a estratégia do escalão mais alto para os demais níveis, resultados dos processos e controle e melhoria dentro dos processos.

Sob uma perspectiva histórica, por muito tempo utilizou-se apenas medidas financeiras para determinar o desempenho das organizações. Isto se explica, principalmente, pela necessidade das empresas apresentarem informações ao público externo (acionistas, governo, clientes, sociedade, instituições financeiras), porém, os gestores necessitam informações gerenciais que auxiliem na tomada de decisão.

No passado as decisões gerenciais eram tomadas a partir de informações financeiras apresentadas na contabilidade das empresas (KAPLAN & NORTON 1997). Entretanto, as medidas financeiras não são detalhadas o suficiente ou objetivas para auxiliar os gestores. De maneira a suprir esta lacuna, muitos estudiosos estão defendendo a utilização de medidas financeiras e não financeiras que se correlacionam em um processo de causa e efeito com o objetivo de executar a estratégia organizacional estabelecida. Miranda *et al.* (2002) entendendo a importância da medição de desempenho para as empresas como forma de identificar se os resultados estabelecidos pelas estratégias estão sendo alcançados, realizou um levantamento dos indicadores de desempenho de empresas norte-americanas, divulgados em periódicos especializados.

A pesquisa coletou 599 observações sobre indicadores, num total de 211 indicadores financeiros (71% do total) e 61 indicadores não financeiros (29% do total). Os autores dividiram os indicadores estudados em três grupos: (a) indicadores financeiros tradicionais; (b) indicadores não financeiros tradicionais; e (c) indicadores não tradicionais.

Conforme Miranda *et al.* (2002) os indicadores financeiros tradicionais representaram 66,83% do total de indicadores, os não financeiros tradicionais 27,96% e os não tradicionais mais 5,21%. Os indicadores não financeiros tradicionais relacionam-se, predominantemente ao ambiente externo da empresa, contrapondo-se aos indicadores relacionados com o ambiente interno. A pesquisa revelou, ainda, uma preocupação dos empresários com seus funcionários, demonstrado através de indicadores não financeiros tradicionais.

Os indicadores não tradicionais voltam-se para medir o relacionamento da empresa com seu ambiente externo. O autor acredita que o baixo número de indicadores não tradicionais deve-se ao fato dos empresários estarem dirigindo-se a um público mais heterogêneo ou talvez por revelar informações estratégicas da empresa.

Portanto, os autores identificavam a predominância da utilização de indicadores financeiros para a medição do desempenho das empresas observando-se, porém, uma maior utilização de medidas não financeiras. A importância dessas medidas reside no fato de representarem informações de natureza estratégica e qualitativa, da situação da empresa.

Além da definição dos indicadores como financeiros e não financeiros, classificam-se as medidas em dois tipos básicos: os indicadores de resultado (*lag indicator*), ou seja, aqueles que demonstram os efeitos das ações passadas e os indicadores de tendência (*lead indicator*) que se relacionam aos elementos determinantes do resultado. Kaplan & Norton (1997) salientam que o alcance da estratégia será

fruto da utilização combinada destes indicadores ordenados numa relação de causa e efeito.

O relacionamento dos indicadores de resultado aos indicadores de tendências de acordo com um conjunto de hipóteses bem estruturadas, possibilita a obtenção de sólidas medidas que fornecem um quadro do passado e um desempenho futuro projetado.

2.3.2. Objetivos e importância do sistema de indicadores

Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em indicadores de desempenho tem muito mais probabilidades de executar seus intentos porque conseguem transmitir objetivos e metas.

Pode-se afirmar que o sistema de indicadores objetiva:

- (1) Comparar a forma que os recursos organizacionais foram consumidos com a forma que deveriam ser consumidos;
- (2) Criar condições para melhoria dos processos de gestão através da identificação das causas relativas ao não alcance dos planos, bem como, apresentação de medidas corretivas;
- (3) Auxiliar a obediência as estratégias;
- (1) Adaptar a organização ao ambiente dinâmico através do processo cíclico de mudança.

A medição é o instrumento central do gerenciamento e do aperfeiçoamento do desempenho. Sem medidas, não há desempenho dese-

jado, com medidas erradas, corre-se o risco de subotimizar o desempenho da organização (RUMMLER & BRACHE, 1994). A medição de desempenho tem a finalidade de monitorar, controlar e aperfeiçoar a performance organizacional

Conforme Rummler & Brache (1994) a medição de desempenho possibilita aos administradores:

- Comunicar especificamente as expectativas do desempenho aos subordinados;
- Saber o que está acontecendo em suas organizações;
- Identificar falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas;
- Fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão;
- Identificar o desempenho que deve ser recompensado;
- Tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos políticas, esquemas e estruturas.

Os autores esclarecem, ainda, que as medidas propiciam aos empregados de todos os níveis base para:

- Saber especificamente o que se espera deles;
- Monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio *feedback*;
- Gerar suas próprias recompensas e a compreensão do desempenho exigido para recompensas dos outros;
- Identificar áreas de aperfeiçoamento do desempenho.

A importância da mensuração do desempenho é, também, destacada por Miranda & Silva (2002) ao apontarem as seguintes finalidades dos sistemas de medição: permitem o controle das atividades

operacionais; geram a alimentação dos sistemas de incentivo dos funcionários; promovem o controle do planejamento; permitem a criação, implementação e condução das estratégias competitivas; identificam os problemas que necessitem intervenção dos gestores e a verificam a consecução da missão da empresa.

Portanto, a medição de desempenho é relevante no momento que monitora constantemente o gerenciamento dos recursos organizacionais, garantindo o acompanhamento das ações, corrigindo rumos ou reforçando decisões o que possibilita a competitividade da empresa. Apresenta-se, a seguir, duas metodologias de medição de desempenho: *balanced scorecard* e painel de bordo.

2.3.3. Sistemas de medição de desempenho

Os sistemas de medição podem apresentar-se sob as mais diversas formas, sendo que seus indicadores podem ser determinados de forma meramente intuitiva ou, ainda, podem amparar-se em modernas metodologias de mensuração de desempenho. Para fins deste estudo, serão apresentadas duas metodologias reconhecidas e utilizadas por várias empresas: “*balanced scorecard*” e “*painel de bordo*”.

2.3.3.1. *Balanced Scorecard*

O *scorecard* é um sistema de medição que possui o objetivo de motivar executivos e colaboradores a executar a estratégia e transformando-a em ação. Através da comunicação dos objetivos e medidas

de desempenho o *balanced scorecard*:

- “Descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas”;
- “Cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos”;
- “Dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Kaplan e Norton (2000) propuseram um novo sistema de mensuração que oferece aos gerentes um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho. A filosofia proposta pelo *balanced scorecard* fundamenta-se nas seguintes premissas (figura 6):

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

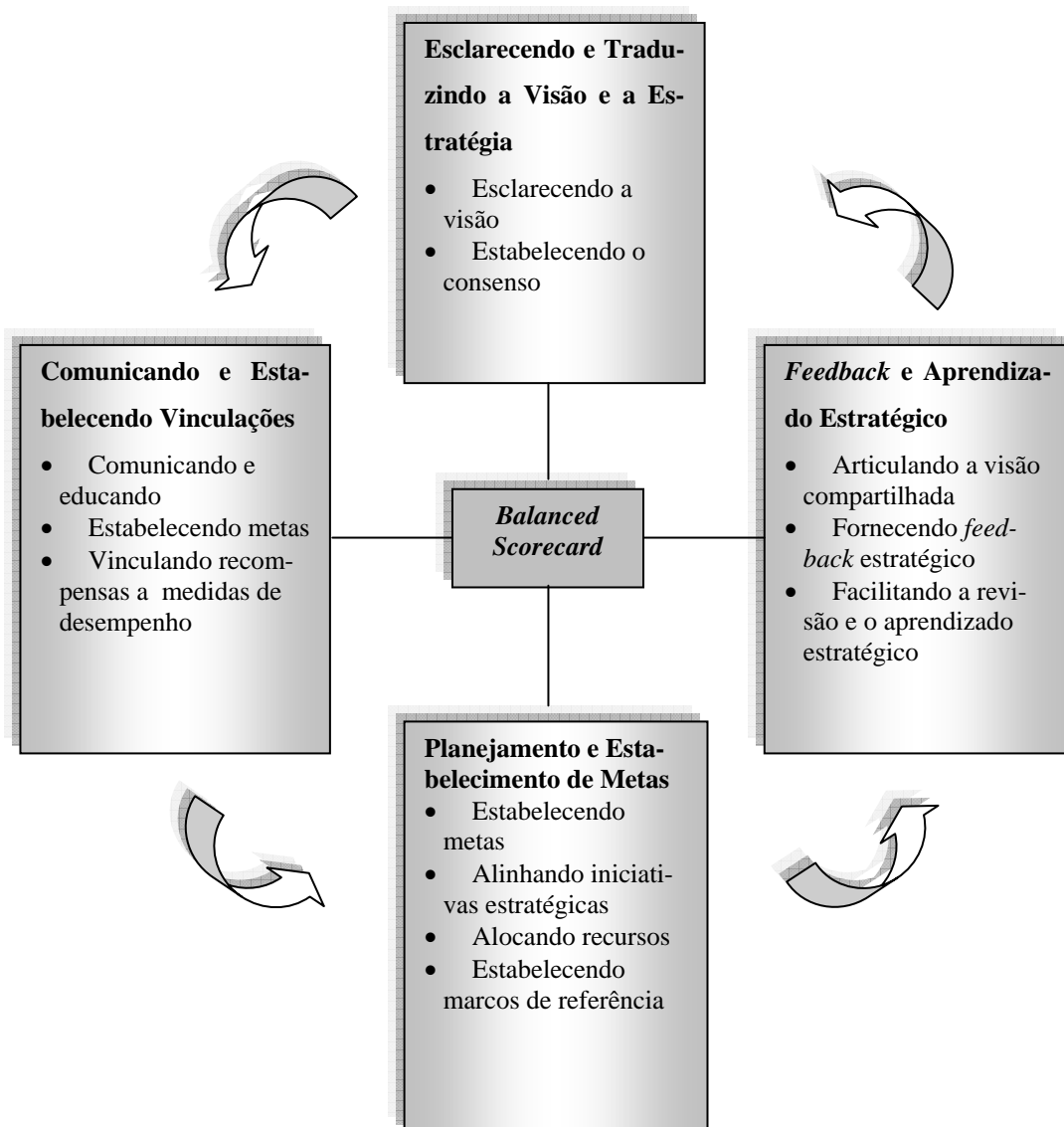


Figura 6 – O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A premissa de esclarecimento e tradução da visão e da estratégia serve de base para a administração estratégica, pois, a alta administração inicia o desenvolvimento do *scorecard* através do estabelecimento de metas financeiras específicas que traduzam claramente a

estratégia adotada e pela definição dos objetivos relativos a perspectiva dos clientes. A seguir determinam-se os objetivos relacionados aos processos internos e aprendizado. Conforme os autores, os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes;

A premissa de comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas demonstra a todos os colaboradores os objetivos críticos referentes à consecução da estratégia, direcionando-os ao entendimento claro das metas de longo prazo;

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas como premissa do *scorecard* possibilitará o alinhamento dos esforços organizacionais já desenvolvidos à estratégia global;

A premissa de melhoria do *feedback* e do aprendizado estratégico permite que o *balanced scorecard* seja um instrumento para o aprendizado. “O *balanced scorecard* permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia” esclarecem Kaplan & Norton (1997).

O *balanced scorecard* é explicado por Costa (2001) como um sistema de gestão estratégica que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações. Ele trata da definição e disposição das informações-chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição.

Conforme Kaplan e Norton (1997) o *balanced scorecard* traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A figura 7 apresenta as perspectivas.

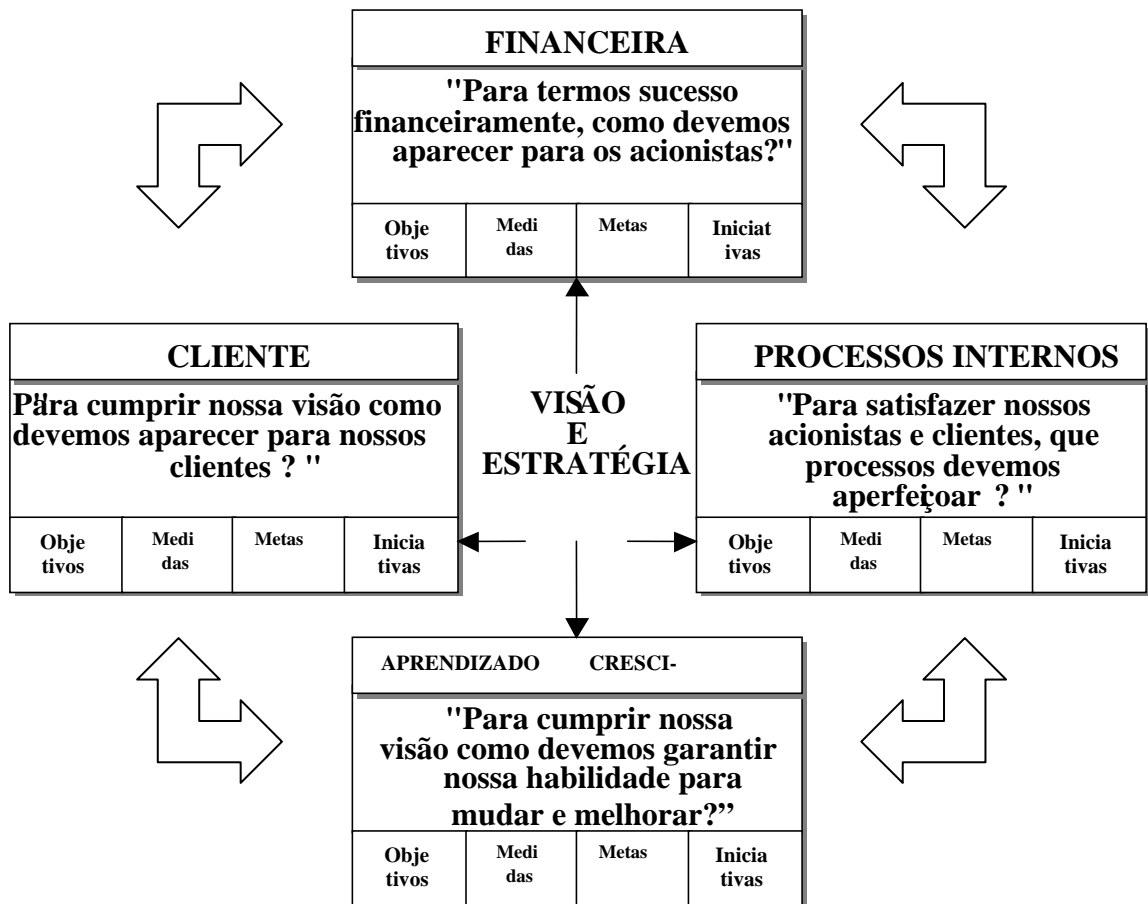


Figura 7 – Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A perspectiva financeira questiona como a empresa deve mostrar-se a seus acionistas, sendo que este questionamento direciona a definição dos indicadores. As medidas financeiras indicam se a em-

presa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Os temas financeiros mais utilizados para realizar a estratégia são: crescimento e mix de receita, redução do custo e aumento da produtividade, utilização de ativos e estratégia de investimento.

A perspectiva dos clientes questiona como os clientes devem enxergar a empresa, para tanto, existem medidas tradicionais que tentam responder a esta questão, podendo ser citadas: participação no mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e atração de clientes

A perspectiva dos processos internos pergunta sobre quais processos devem ser melhorados para atender a perspectiva dos clientes e a perspectiva financeira. De acordo com Kaplan & Norton (1997) as empresas necessitam definir os processos e as competências que precisam superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido.

A perspectiva do aprendizado e crescimento, por sua vez, pergunta como garantir habilidades para melhorar e progredir e assim, como na perspectiva dos clientes, incluem medidas genéricas de satisfação dos funcionários, retenção, treinamento e habilidades específicas.

As medidas definidas para cada perspectiva do *scorecard* seguem alguns princípios:

- (1) relação de causa e efeito: relação entre objetivos e medidas em efeito cascata nas várias perspectivas;
- (2) vetores de desempenho: indicadores de tendência que demonstram a evolução da estratégia.

(3) indicadores de resultado: demonstram a situação atual através dos indicadores financeiros.

A metodologia do *scorecard* reúne uma série de informações estratégicas que são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender onde a empresa vai. Portanto, um *balanced scorecard* adequado deve contar a história da estratégia.

2.3.3.2. Painel de Bordo

De acordo com o comitê temático “Medição do Desempenho Global” da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ (2001), a situação mais comum entre as empresas é a utilização de relatórios gerenciais para o controle do desempenho organizacional, mas que não estão claros os indicadores estratégicos de fato. Assim, o comitê adotou o termo “painel de bordo” para designar um conjunto de indicadores de nível estratégico.

A metodologia de mensuração de desempenho desenvolvida pelo Comitê Temático considera oito perspectivas básicas: financeira, mercado/clientes, responsabilidade pública, inovação, processos, aquisição/fornecedores, pessoas e ambiente organizacional e, assim como o *balanced scorecard*, o comitê determinou a necessidade de haver um encadeamento entre objetivos e medidas das perspectivas, que reflitam as relações de causa-e-efeito assumidas na formulação estratégica (FNPQ, 2001).

A utilização de medidas de resultado e medidas de tendências também foi adotada pelo projeto “Painel de Bordo”, que prefere trabalhar com os termos em inglês (assim como no *balanced scorecard*) sendo *lagging/outcomes* os itens de resultados e os *leading/drivers* os itens de tendência.

A definição das perspectivas e indicadores pertinentes a elas, baseou-se na comparação entre os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e o referencial teórico disponível. O comitê temático trabalhou as seguintes questões:

- Que tipo de arquitetura o sistema de medição preconizado deveria apresentar?
- Como garantir que o sistema seja derivado das estratégias?
- Como visualizar e apresentar os indicadores analisados pela alta direção?
- Como assegurar que o sistema tenha um alinhamento com todos os níveis hierárquicos?
- Como incorporar o sistema na cultura e no dia-a-dia da organização?
- Quais são os indicadores mais utilizados pelo nível gerencial?

A estrutura recomendada pelo painel de bordo é de diagrama de inter-relações, pois, permite explicitar a integração dos indicadores. O comitê temático salienta que sem a visualização das inter-relações, pode não ser assimilada ou interpretada por todas as pessoas da mesma forma.

Conforme o comitê temático verificou que os indicadores mais comuns são: custo unitário, renda, satisfação do cliente, participação

de mercado, número de reclamações, estoque, volume de produção, produtividade das pessoas, horas de treinamento por pessoa e frequência de acidentes. Definiu-se, ainda que o número ideal de indicadores estratégicos seria entre 15 e 30 medidas, verificando-se que as empresas que tem um número maior do que 30 utilizam indicadores operacionais em nível estratégico ou possuem dificuldade em definir prioridades.

Assim, o comitê temático desenvolveu um modelo conceitual que servirá de base para a definição dos indicadores de desempenho (figura 8). convém salientar, que o modelo conceitual apresentado não representa o painel de bordo típico, pois não decorre de uma visão estratégica específica (FPNQ, 2001).

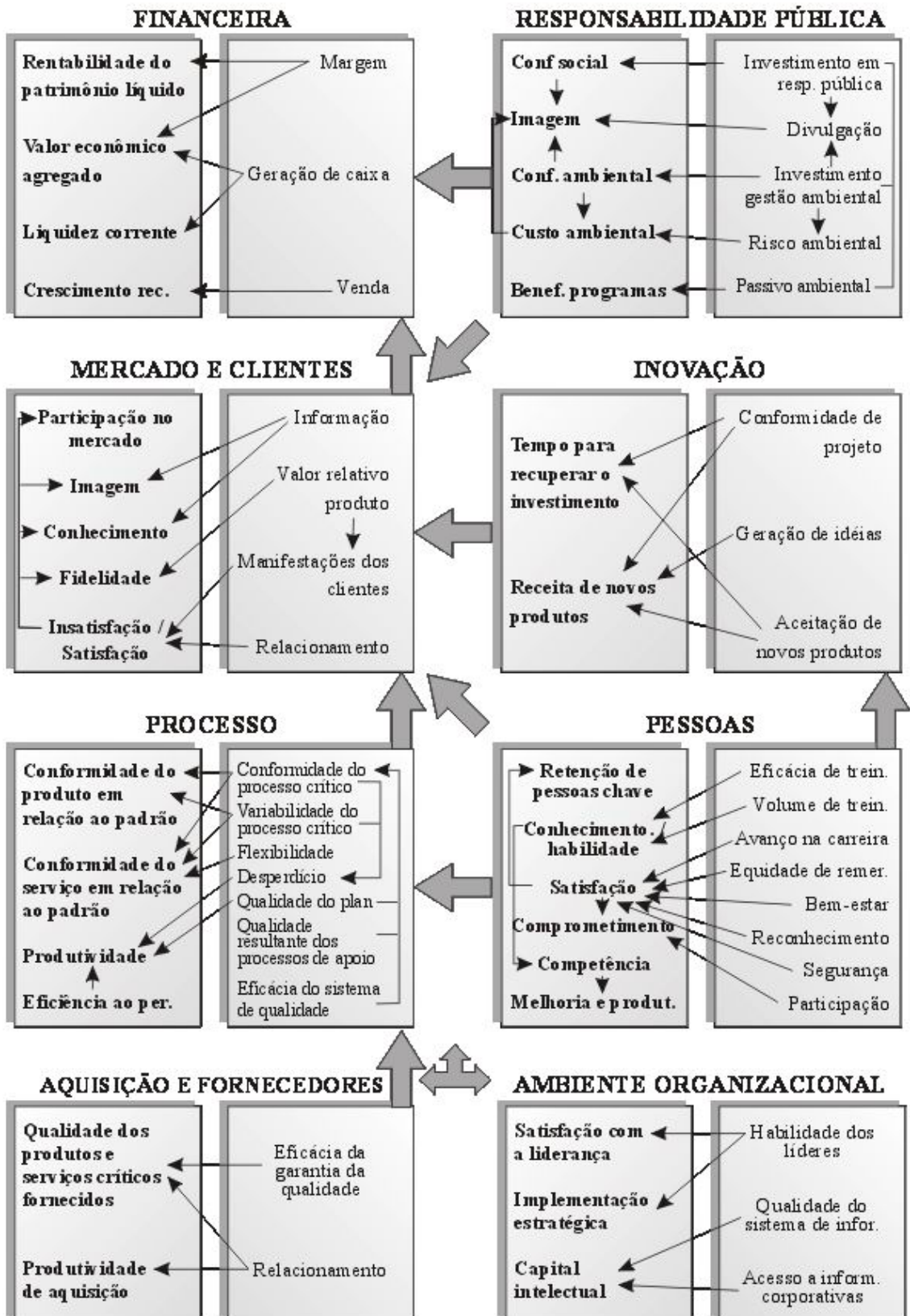


Figura 8 – Visão geral do modelo conceitual
 Fonte: FPNQ (2001)

A análise do referencial teórico permite a identificação de princípios básicos sobre os quais, o modelo de medição proposto, será estruturado. A seguir apresentam-se informações sobre o setor moveleiro, destacando-se a perspectiva mundial, nacional, regional e os fatores de competitividade desta indústria.

CAPÍTULO 3

SETOR

MOVELEIRO

Nesta seção apresenta-se a cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis, destacando-se o subsistema da indústria de móveis (objeto do estudo). Faz-se, também, a caracterização do setor moveleiro sob a perspectiva mundial, nacional e regional indicando os aspectos principais referente a sua estrutura e fatores de competitividade.

Demonstra-se, inicialmente, a cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis (figura 9) onde podem ser observados os elos produtivos desde a extração da madeira até as indústrias responsáveis pela segunda transformação da matéria-prima ou pelo consumo final. O entendimento amplo da cadeia produtiva possibilita a análise de fatores que representam gargalos à produtividade, bem como, a apreciação dos aspectos essenciais à competitividade do setor moveleiro.

A análise da cadeia produtiva do setor de madeira e móveis permite a observação do subsistema da indústria moveleira (figura 10) onde nota-se a dependência, a montante, da indústria siderúrgica – fornecedora de metais para móveis; da indústria química – fornecedora de colas, tintas, PVC, vernizes e vidro; da indústria de couro; e indústria têxtil; e da indústria responsável pelo processamento de madeira (BACHA, 2000).

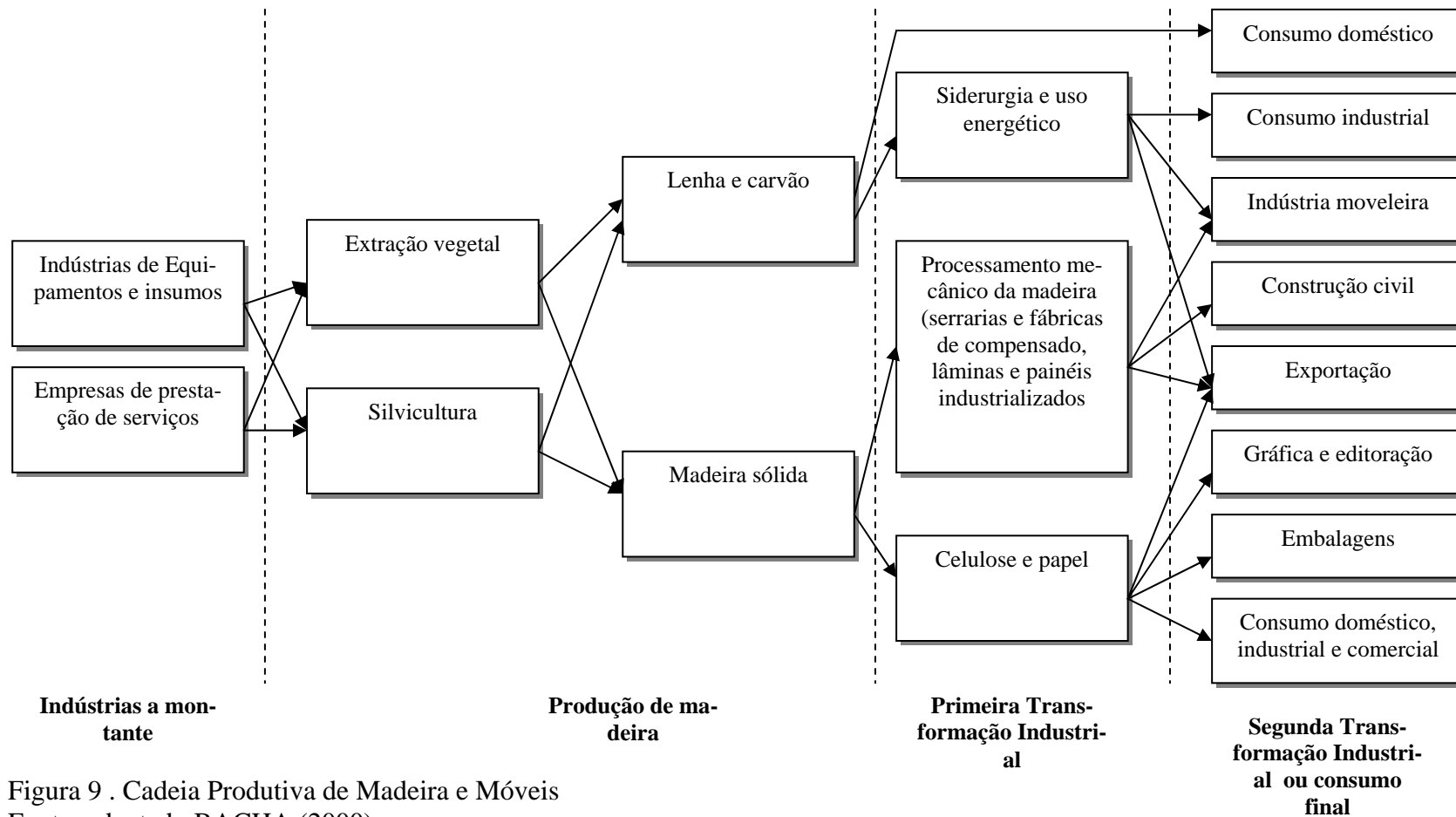


Figura 9 . Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis
 Fonte: adaptado BACHA (2000)

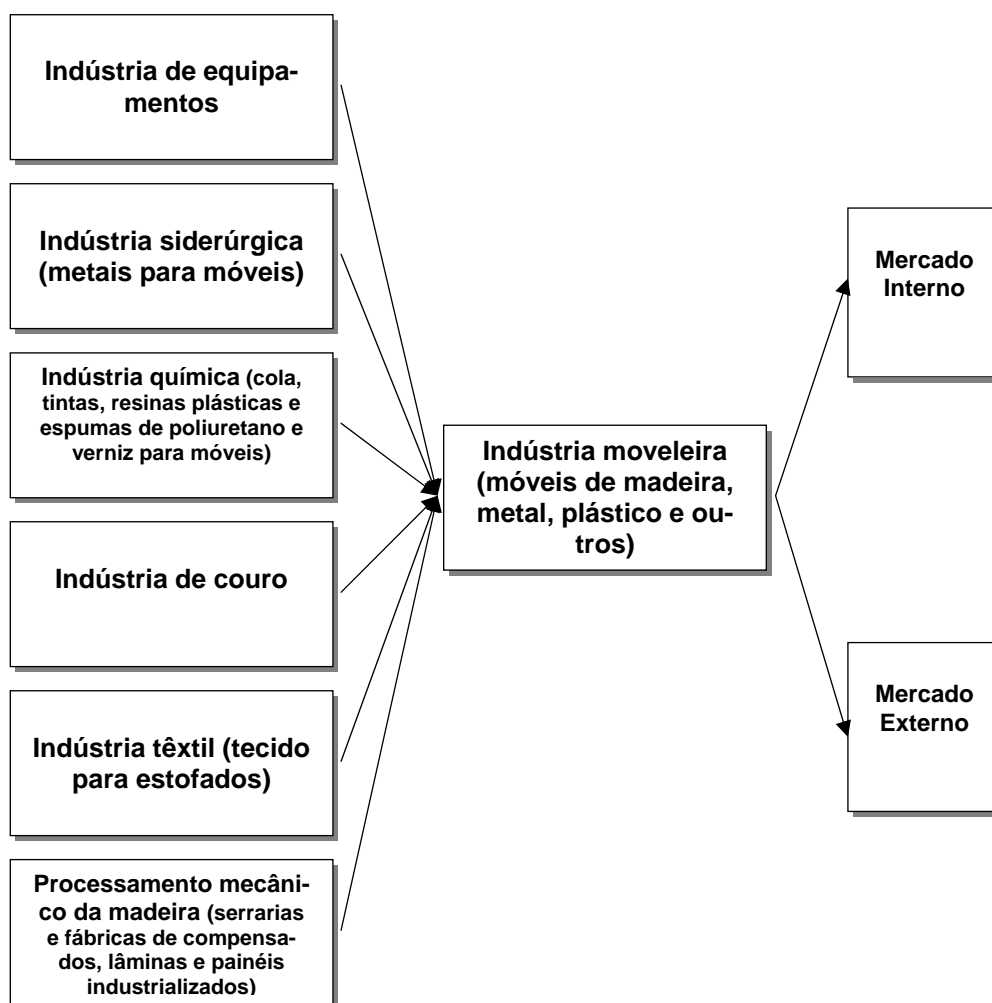


Figura10 - Subsistema da indústria moveleira
 Fonte: adaptado BACHA (2000)

A indústria de móveis caracteriza-se, segundo Gorini (1998) pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diversas matérias-primas e uma diversidade de produtos finais. Conforme a autora, a indústria moveleira pode ser classificada quanto a finalidade dos móveis produzidos (residenciais, para escritório, entre outros) ou pelo principal tipo de matéria prima utilizada na sua produção (metal, madeira, plástico, por exemplo).

Além disso, a autora explica que os móveis de madeira são divididos em dois tipos: retilíneos e torneados. Sendo que os móveis retilíneos são

com desenho simples de linha retas e cuja matéria prima principal são chapas de aglomerados e painéis de compensado.

Os móveis torneados, por sua vez, misturam formas retas e curvilíneas e sua principal matéria prima são madeira maciça e MDF (*medium-density fiberboard*).

Com relação a matéria-prima Bacha (2000) esclarece que o setor moveleiro trabalha com madeira serrada de coníferas, madeira serrada de não coníferas, compensado, aglomerado, MDF (*medium-density fiberboard*), *hardboard* e lâminas.

A definição dos materiais anteriormente citados é apresentada por Macedo, Roque & Leite (1997):

- Compensado: é o produto obtido pela colagem de lâminas de madeira sobrepostas, com as fibras cruzadas perpendicularmente, o que propicia grande resistência física e mecânica;
- Aglomerado: placa prensada constituída de partículas de madeira de pequenas dimensões, que passam por um processo de secagem e encolagem, submetidas posteriormente a um ciclo de pressão e temperatura. O painel de aglomerado pode ser pintado ou revestido com vários tipos de materiais;
- *Hardboard* ou chapa de fibra dura: painel reconstituído a partir de madeira desfibrada, aglutinada com resina, uréia e formol, prensada termodynamicamente e com densidade maior do que $0,80 \text{ g/cm}^3$;
- *Medium density fiberboard* (MDF) : painel produzido a a partir de fibras de Madeira, aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão.

O uso de madeira serrada de coníferas é estimulado, pois, pressões ambientais estão sendo efetuadas no sentido de diminuir o uso de madeira

oriunda de matas nativas e favorecer a utilização do produto proveniente de matas plantadas (BACHA, 2000).

Outra característica do setor moveleiro, ressaltada por Gorini (1998) refere-se a predominância de pequenas e médias empresas atuando em um mercado muito segmentado e com uso intensivo de mão-de-obra. A autora destaca, também, que o consumo de móveis é extremamente sensível às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros setores a sofrer com uma recessão.

Após esta breve introdução referente ao setor moveleiro, apresenta-se a perspectiva mundial, nacional e regional do setor, destacando-se os aspectos referentes a indústria de móveis para escritório (retilíneos e de produção seriada).

3.1. Perspectiva Mundial do Setor Moveleiro

A cadeia produtiva de madeira e móveis sofreu grandes transformações na década de 90, devido a introdução de equipamentos automatizados com base na microeletrônica na área produtiva, uso de outras fontes de matéria-prima e utilização de novos modelos de gestão (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

Com relação a matéria-prima destaca-se o uso de equipamentos que permitem o trabalho com madeiras menos nobres o que facilita o uso de novas espécies reflorestáveis (GORINI, 2000). Outra tendência mundial verificada, além do uso de madeira reflorestável, é o crescimento do uso do MDF (*médium-density-fiberboard*) que permite a redução de custos mantendo o padrão de qualidade.

Conforme Gorini (2000) as características anteriormente citadas colaboram para a massificação do consumo, especialmente, dos móveis retilí-

neos confeccionados a partir de madeira reconstituída. Conforme a autora, nestes segmentos o ciclo de reposição diminui fortemente aumentando o dinamismo da indústria.

Destaca-se também, a priorização de maior funcionalidade e conforto do móvel por parte dos consumidores, crescendo consideravelmente a linha *ready to assemble* e *do it yourself*, eliminando a necessidade do montador e reduzindo custo do frete e da montagem (GORINI, 2000).

Segundo Gorini (2000) a concorrência mundial ocorre via preço, sendo a eficiência um importante fator de competitividade. A exceção ocorre para produtos de alto valor agregado, como os produzidos na Itália que possuem um forte apelo de *design* e os produzidos em Taiwan que trabalha com móveis de metal em estilos variados, que é um mercado pouco explorado.

Conclusivamente, Gorini (2000) determina que as tendências do futuro são de um móvel prático, padronizado, de baixo custo e confeccionado a partir de madeira de reflorestamento.

A estimativa da produção mundial de móveis é de US\$ 200 bilhões, sendo que os países desenvolvidos respondem por 79% da produção, e os países emergentes por 21% do total (UNICAMP-IE-NEIT, 2002). O quadro 2 demonstra os principais países produtores e consumidores de móveis em 1996.

Quadro 2 - Principais países produtores e consumidores de móveis

País	Consumo Aparente		Produção	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Estados Unidos	58.739	37,7	48.660	31,2
Alemanha	19.177	12,3	18.414	11,8
França	12.112	7,8	7.502	4,8
Itália	11.921	7,8	16.368	10,5
Reino Unido	10.052	6,5	7.502	4,8
Japão	6.927	4,4	-	-
Espanha	6.559	4,2	4.092	2,6
Subtotal	125.487	80,6	102.538	65,8
Outros	30.242	19,4	53.191	34,2
Total	155.729	100	155.729	100

Fonte: Gorini (2000)

Gorini (1998) apresenta algumas especificidades dos principais mercados mundiais:

a) Estados Unidos. A indústria moveleira deste país é fragmentada, composta por cerca de 4000 unidades e distribuída em várias partes do país. O principal mercado norte-americano refere-se aos “móveis para uso residencial” que empregava cerca de 260 mil pessoas no ano de 1995. O segundo maior segmento é o de “móveis para escritório que empregava em 1995 aproximadamente 70 mil pessoas.

O estilo de móvel casual/funcional, que inclui a categoria *ready-to assemble* (RTA), vem apresentando taxas de crescimento elevadas. A demanda por este tipo de móvel deverá crescer mais rapidamente devido ao menor custo do frete e praticidade. O mercado para partes e componentes também deverá crescer, destacando-se o incremento do consumo de molduras de madeira.

b) União Européia. A indústria de móveis representou em 1995 em torno de 2% da produção de manufaturados e, também, 2% do volume total de empregados atingindo 895 mil em 1995. Sobressaem as empresas italianas que representaram 40% do número total do setor moveleiro europeu, que é de aproximadamente 96 mil empresas. Outros países destacam-se na produção de móveis, como por exemplo: a Alemanha, a França e o Reino Unido. Os fabricantes, em grande parte, são especializados em determinadas linhas de produtos, raramente fabricando toda a gama de produtos da indústria.

Destaca-se dois modelos organizacionais distintos: o alemão, mais concentrado, onde predominam grandes e médias empresas, cujas principais vantagens competitivas são baseadas em economias de escala e, em contraste, o italiano baseado em pequenas firmas inovadoras (tecnologia e *design*) especializada em nichos e cujo tamanho reduzido implica em maior flexibilidade fundamentando-se, também, em grande terceirização da produção.

c) Alemanha. Apesar de ser a indústria mais desenvolvida da Europa, este país possui um mercado estagnado com tendência declinante. Destaca-se o grande volume de importação de componentes e produtos semi-acabados, provenientes da própria Comunidade Européia e do Leste Europeu. A terceirização ou mesmo a implantação de subsidiárias em outros países é prática comum que objetiva a redução de custos.

d) Reino Unido. Os móveis de madeira representam 85% do valor total da produção, destacando-se a grande participação dos móveis *ready-to-assemble* (RTA) em especial nos segmentos de cozinha e dormitório.

Conforme o UNICAMP-IE-NEIT (2002) países como Malásia, Taiwan e México podem apresentar-se como competidores do Brasil em determinados mercados, pois, apresentam níveis de tecnologia iguais ou supe-

riores ao nacional. A China destaca-se como maior exportadora mundial de móveis de vime e tem aumentado suas exportações de móveis de metal e madeira.

3.2. Perspectiva Nacional do Setor Moveleiro

Na década de 90 a indústria de móveis no Brasil investiu fortemente na renovação do parque de máquinas, importando equipamentos provenientes da Itália e Alemanha. Este fato contribuiu fortemente para que houvesse mudanças no setor, no entanto, a produção nacional difere do padrão internacional principalmente no que diz respeito a incipiente difusão de tecnologia de ponta e à grande verticalização da produção nacional (GORINI, 1998).

A indústria de móveis no Brasil é bastante pulverizada, no ano de 2000 haviam 15.540 estabelecimentos ligados a produção de móveis. Porém, o número de estabelecimentos formais da indústria moveleira é bem diferente do total existente, pois, conforme a ABIMOVEL (Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário), o número total das empresas pode chegar a 50.0000 (Moraes, 2002). Constata-se, portanto, a existência de grande informalidade no setor.

Os empregos gerados na fabricação de móveis foram de 189 mil no ano de 2000 destacando-se que na atividade moveleira do referido ano, 77% dos empregos estão na categoria dos móveis com predominância de madeira que revela-se o responsável pela maior geração de empregos da cadeia produtiva de madeira e móveis.

Outro importante aspecto do setor de fabricação de móveis é o fato de ser composto, em sua maioria, por estabelecimentos que possuem até 20 empregados. Na produção de móveis com predominância de madeira, 88%

dos estabelecimentos tem até 20 empregados, deste modo, o setor moveleiro se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, intensivo de mão-de-obra e apresentando baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores (MORAES, 2002; GORINI, 1998). O quadro 3 apresenta os dados referentes ao número de estabelecimentos e ao número de empregados na atividade de fabricação de móveis com predominância de madeira.

Quadro 3. Número de estabelecimentos e número de empregados na atividade de fabricação de móveis com predominância de madeira no ano de 2000

Atividade	Número de Estabelecimentos no ano de 2000	Número de empregados no ano 2000
Fabricação de móveis com predominância de madeira	13.133	145.726

Fonte: adaptado UNICAMP-IE-NEIT (2002)

O quadro 4 apresenta o número de estabelecimentos fabricantes de móveis com predominância de madeira conforme o porte, ou seja, de acordo com o número de empregados no ano de 2000.

Quadro 4. Número de estabelecimentos por porte

MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DE MADEIRA	
Nº de empregados	Nº estabelecimentos
0	1.345
Até 4	6.168
De 5 a 9	2.504
De 10 a 19	1.610
De 20 a 49	1.017
De 50 a 99	294
De 100 a 249	151
De 250 a 499	31
De 500 a 999	13
1000 ou mais	0

Fonte: adaptado UNICAMP-IE-NEIT (2002)

Especificamente, a produção de móveis para escritório exclui a presença de micro e pequenas empresas, pois, o processo produtivo é complexo incluindo: marcenaria, metalurgia, tapeçaria, injeção de poliuretano e acabamento. De modo geral, os fabricantes deste setor são de grande porte e internacionalizados (GORINI, 1998).

O setor de móveis no país apresenta-se distribuído em pólos moveleiros, principalmente nos estados do RS, SC, PR, SP, ES, MG, RJ. A indústria de móveis localiza-se basicamente no sul e sudeste do país concentrando 82% das empresas (UNICAMP-IE-NEIT, 2002). O quadro 5 apresenta os pólos moveleiros destacando os principais produtos fabricados.

Quadro 5. Principais pólos moveleiros do Brasil

PÓLO MOVELEIRO	UNIDADE DA FEDERAÇÃO	PRINCIPAIS MERCADOS	PRINCIPAIS PRODUTOS
Ubá	Minas Gerais	Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Bom Despacho e Martinho Campos	Minas Gerais	Minas Gerais	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Linhares e Colatina	Espírito Santo	São Paulo, Espírito Santo e Bahia	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Arapongas	Paraná	Todos os estados	Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares
Votuporanga	São Paulo	Todos os estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
Mirassol, Jaci, Bál-samo e Neves Paulista	São Paulo	São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Nordeste	Cadeiras, salas, estantes, dormitórios, e móveis sob encomenda em madeira maciça
Tupã	São Paulo	São Paulo	Mesas, <i>racks</i> , estantes, cômodas e móveis sob encomenda
São Bento do Sul e Rio Negrinho	Santa Catarina	Exportação, Paraná, Santa Catarina e São Paulo	Móveis de pínus, sofás, cozinhas e dormitórios
Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Lagoa Vermelhas	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pínus, estantes e estofados

Fonte: adaptado Gorini (1998)

O estado de São Paulo detém cerca de 40% do faturamento e 80% da produção nacional de móveis. O Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor nacional de móveis, sendo responsável por 20% da produção no país. O estado de SC é o terceiro maior produtor de móveis do país, sendo responsável por 50% das exportações brasileiras: grande parte da produção deste estado é de móveis para uso residencial. O pólo de MG localizado em Ubá possui a maior indústria do país, a Itatiaia, voltada para a produção de armários de aço para cozinha (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

3.3. Perspectiva Regional do Setor Moveleiro

O estado do Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis no país, ficando atrás apenas de São Paulo. O estado conta com 3,2 mil empresas produtoras de móveis, sendo que, somente 100 possuem acima de 150 empregados. A comercialização dos produtos é realizada, predominantemente, no mercado doméstico: 18% no próprio estado, 75% nos outros estados do país e apenas 7% são exportados (GORINI, 1998).

No estado do Rio Grande do Sul encontra-se o Pólo de Bento Gonçalves que configura-se em um dos mais importantes do Brasil. Os municípios de Flores da Cunha e Antônio Prado também fazem parte deste pólo. O pólo de Bento Gonçalves é formado por empresas de destaque e que estão entre as maiores e mais modernas do país, como por exemplo: Todeschini, Carraro, Florense, Delano, SCA, Pozza, Madem, Madesa, Marelli, Bertolini e Telasul.

De acordo com Santos, Pamplona & Ferreira (1999) os imigrantes italianos deram início a produção de móveis no final do século XIX, no entanto, a produção de móveis em série iniciou somente na década de 50. As

empresas concentram-se, atualmente, na produção de móveis retilíneos de madeira, seguidos dos móveis de pinus e dos móveis metálicos.

De acordo com Santos, Pamplona & Ferreira (1999) o desenvolvimento da indústria moveleira de Bento Gonçalves deve-se, em grande parte, ao notável associativismo existente entre os empresários locais. Esta associação consolidou-se com a criação do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) do CETEMO (Centro Tecnológico do Mobiliário) que possui o objetivo de fornecer cursos de aprendizado e treinamento e atendimento às empresas em forma de consultoria. O associativismo local também permitiu a criação do curso superior de Tecnologia em Produção Moveleira pela Universidade de Caxias do Sul.

O pólo de Bento Gonçalves representa, em média, 9% da produção nacional, destacando-se na produção de móveis populares (retilíneos seriadados) de madeira aglomerada, chapa dura e MDF (*médium-density fiberboard*) destinados, em sua maior parte, ao mercado interno (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

Os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina destacam-se em relação aos demais no que diz respeito a competitividade. Pois, somente estes dois pólos possuem qualidade e competitividade compatível com o mercado externo. Conforme o UNICAMP-IE-NEIT (2002) os demais pólos, têm deficiências variadas, geralmente ligadas a falta de qualidade, ao uso de equipamentos obsoletos, carência de mão-de-obra especializada, falta de cultura exportadora, dentre outras questões.

3.4. Fatores de competitividade do setor moveleiro

O estudo setorial da cadeia de madeira e móveis identificou gargalos à competitividade no Brasil relacionados à matéria-prima, à produção (tec-

nologia e *design*) e às vendas. Gorini (1998) determinou que os fatores de competitividade são: matérias-primas, tecnologia, mão-de-obra e *design*.

3.4.1 Matéria-prima

Com relação a matéria-prima deve-se considerar:

- (a) aspectos relativos a base florestal: o Programa Nacional de Florestas do Ministério do Meio-Ambiente aponta um déficit de matéria-prima de base florestal, o que pode comprometer o potencial de expansão de segmentos importantes como o de papel e celulose, o moveleiro, o de siderurgia, o de carvão vegetal e a produção de chapas e de madeira sólida. Percebe-se que a questão da oferta de madeira torna-se um gargalo importante, já que pode ocorrer uma falta em um futuro próximo;
- (b) matéria-prima processada: a indústria moveleira utiliza basicamente aglomerado, madeira serrada, compensado, *médium density fiberboard* (MDF), chapa de fibra dura (*hardboard*). Conforme o UNICAMP-IE-NEIT (2002) as tendências para a indústria da madeira processada referem-se a substituição na demanda de serrados de madeira de florestas nativas por serrados oriundos de madeiras plantadas; a demanda de compensados em 2005 deverá ser de 1,0 e 1,2 milhão m³; a produção nacional de painéis reconstituídos deverá alcançar 5,4 milhões m³ em 2004, o crescimento maior será no segmento do MDF que projeta quadruplicar a produção nos próximos 5 anos.

3.4.2. Tecnologia

De acordo com Gorini (1998) após a abertura da economia houve a

importação de equipamentos modernos de produção que possibilitou a incorporação de novas tecnologias no setor de móveis. A autora indica que a maioria das grandes empresas de São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS) possuem equipamentos de última geração dotados com o sistema de controles numéricos computadorizados.

No entanto, Gorini (1998) ressalta a grande diversidade no grau de atualização tecnológica das empresas de móveis, pois, como se trata de um processo produtivo de várias etapas, há graus diferentes de modernização, onde “equipamentos mais antigos convivem lado a lado com modernos equipamentos”.

A grande verticalização da produção no setor moveleiro é um fator que reforça esta diferença no desenvolvimento tecnológico das organizações. Portanto, são necessários investimentos de modo a permitir que mais empresas possam buscar a uniformidade no uso da tecnologia podendo, desta forma, concorrer com os produtos externos em condições de igualdade.

3.4.3 *Design*

A falta de um *design* genuinamente brasileiro é um problema a ser superado pelos produtores nacionais, sendo que, o desenvolvimento de um novo *design* envolve aspectos como diminuição de insumos, redução das partes e peças envolvidas no produto, redução do tempo de fabricação além dos fatores referentes a estética, comodidade e ergonomia.(MORAES, 2002). Conforme Gorini (1998) no Brasil ainda predominam cópias modificadas dos modelos oferecidos no mercado mundial, poucas empresas possuem um departamento de *marketing* formalmente constituído.

Algumas iniciativas estão sendo tomadas no sentido de superar esta falha. Programas que reúnem esforços de órgãos governamentais e instituições ligadas ao setor moveleiro estão sendo desenvolvidos com o objetivos de desenvolvimento de projetos na área. No entanto, “é consenso que o *design* não avançará no Brasil se não se tornar parte integrante e forte das estratégias do setor privado” ressalta Gorini (1998).

O desafio, portanto, é superar esta cultura de cópia por meio de estratégias que contemplem a importância do *design* como elemento de agregação de valor ao móvel, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura de desenvolvimento de produto e inovação (MORAES, 2002)

3.4.4 Mão-de-obra

O setor moveleiro é intensivo de mão-de-obra o que torna o aspecto de qualificação de grande relevância, pois, as inovações tecnológicas exigem uma maior capacitação dos colaboradores. Conforme Moraes (2002) além da qualificação técnica há necessidade de se aperfeiçoar as condições de saúde e segurança ocupacional em toda cadeia produtiva de madeira e móveis.

Gorini (1998) destaca a atuação dos centros destinados à formação de mão-de-obra e desenvolvimento tecnológico da indústria moveleira, como por exemplo: CETEMO – Centro Tecnológico do Mobiliário (Bento Gonçalves – RS), FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (São Bento do Sul - SC) e CETMAN – Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário (São José dos Pinhais – PR).

Os centros são responsáveis por atividades de aprendizagem industrial e cursos profissionalizantes, treinamentos operacionais específicos, cursos técnicos formais de segundo e terceiro graus, assistência técnica e

convênios tecnológicos com empresas para o desenvolvimento conjunto de produtos utilizando novos materiais (MORAES, 2002).

3.4.5 Venda

O preço, a marca e o *design* são fatores importantes para o sucesso da comercialização de móveis. O estudo de Moraes (2002) indica que os principais problemas internos de comercialização de móveis referem-se aos prazos de entrega e pós-venda, enquanto que os gargalos a comercialização externa dizem respeito a: logística de distribuição, falta de depósitos em pontos estratégicos, baixa participação em feiras internacionais, reduzida escala de exportação e falta de cultura exportadora.

Conclusivamente, pode-se destacar algumas questões estratégicas para o setor de móveis do país como: (a) desverticalização da produção como forma de flexibilizar e reduzir os custos industriais; (b) necessidade de desenvolver a coordenação da cadeia produtiva; (c) desenvolvimento de estratégias que contemplem o *design* como elemento de agregação de valor ao móvel; (d) realização de investimentos em qualificação de mão-de-obra devido às inovações tecnológicas e, conseqüente, aumento da produtividade.

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa, demonstrando-se as ferramentas de coleta, análise e interpretação de dados.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa: ela pode ser requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder a algum problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1987). De acordo com o autor, no campo das ciências sociais e humanas desenvolve-se a pesquisa social que pode ser definida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

A metodologia do estudo da pesquisa social é definida através de um projeto que estabelece a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo (YIN, 2001). O autor determina que o propósito principal de um projeto é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais da pesquisa.

Para tanto, descreve-se a metodologia empregada no desenvolvimento do presente trabalho demonstrando-se os passos, métodos, técnicas e abordagens utilizadas para o alcance do objetivo de desenvolvimento de um

modelo de indicadores de desempenho para uma indústria do setor moveleiro que sustente a estratégia e auxilie a tomada de decisão.

4.1. Planejamento da Pesquisa

A ciência se apóia em métodos e instrumentos de investigação e no espírito perspicaz e perseverante do pesquisador sendo realizada com métodos fundamentados na lógica (MARTINS, 2002). De acordo com o autor existem vários modelos com etapas para a formulação de uma pesquisa científica, sendo este fato bastante enriquecedor visto que esses modelos não existem com a intenção de um ser melhor que a outro, mas sim dispor etapas sistemáticas na intenção de despertar, motivar e orientar para que as pessoas conheçam e compreendam, por meio de método científico, os fenômenos da realidade.

No entanto, parece haver consenso de parte da maioria dos autores que todo o processo de pesquisa social envolve: planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório (GIL, 1987). Desta forma, o planejamento do trabalho deve considerar: a classificação da pesquisa quanto aos objetivos, quanto as evidências, quanto a técnica utilizada e aos métodos aplicados, bem como, demonstrar os passos seguidos para a consecução do objetivo definido.

4.1.1. Classificações da Pesquisa

Os trabalhos de pesquisa fundamentam-se em enfoques teóricos distintos que orientam o desenvolvimento do trabalho. De acordo com Triviños (1987) alguns destes enfoques são: o Positivismo, o Estruturalis-

mo, a Fenomenologia, o Marxismo, o Enfoque Sistêmico e a Análise Estrutural-funcional.

O positivismo revela-se como fundamento teórico da presente pesquisa. Triviños (1987) define algumas características desta corrente filosófica: (a) a realidade é analisada em partes separadas; (b) há consideração apenas de fatos que podem ser observados; (c) não há interesse nas causas dos fenômenos, o objetivo recai sobre os fatos e suas relações; e (d) na aceção de conjuntos de procedimentos lógicos em busca de um conhecimento, são considerados dois tipos de métodos: o dedutivo e indutivo.

As pesquisas sociais podem ser classificadas, também, quanto aos seus objetivos. Considerando os níveis de objetivos Seltriz *et al.* (apud GIL, 1999) classifica as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos.

Além disso, esta pesquisa também é descritiva, pois, este estudo tem como objetivo primordial a descrição da relação entre a estratégia adotada por uma indústria do setor moveleiro e os indicadores de desempenho organizacional. Conforme o Gil (1987), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática contendo uma parte inicial exploratória.

Considerando-se as evidências do estudo, podemos classificar esta pesquisa como qualitativa, pois, conforme Richardson (1999) este tipo de pesquisa busca a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A pesquisa qualitativa possui algumas características fazendo-se necessário a contemplação e a contextualização destas no ambiente da pesquisa (LÜDKE E ANDRÉ, 1986; TRIVIÑOS, 1995):

- a. A pesquisa qualitativa tem ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. O trabalho foi realizado em uma indústria do setor moveleiro fabricante de móveis para escritórios, situada na região central do estado do Rio Grande do Sul. O pesquisador atuou diretamente no ambiente de pesquisa, observando rotinas e processos de trabalho, estudando documentos, entrevistando os envolvidos e participando de eventos;
- b. A pesquisa qualitativa é descritiva. As descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e são produtos de uma visão subjetiva. O estudo da unidade fabril moveleira incluiu os aspectos inerentes ao seu ambiente interno aliados as informações do ambiente externo que permitiu a análise e interpretação dos indicadores mais adequados à perspectiva estratégica adotada pela empresa, sendo possível descrever uma situação singular;
- c. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. De acordo com Triviños (1995) a investigação penetra na estrutura íntima do fenômeno para descobrir suas relações e avançar no conhecimento de seus aspectos evolutivos, tratando de identificar as forças decisivas responsáveis por seu desenrolar característico. Esta característica reforçou-se pelo interesse dado às manifestações, procedimentos e interações provenientes dos colaboradores envolvidos no desenvolvimento do trabalho;
- d. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente. O método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. A proposição de um modelo de medição de desempenho para uma indústria moveleira produtora de móveis para escritório

poderá induzir a um modelo replicável a outras unidades fabris do mesmo setor;

- e. O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa. Uma das grandes postulações da pesquisa qualitativa é a de sua atenção preferencial pelos pressupostos que servem de fundamento à realidade social. Esta característica reforça-se pelo fato de haver uma preocupação com o entendimento do modelo de medição de desempenho organizacional, seu funcionamento e sua utilidade como ferramenta para sustentação da estratégia organizacional.

Além de se classificar a pesquisa em relação aos seus objetivos e evidências, faz-se necessário classificá-la quanto a técnica de coleta, análise e interpretação dos dados, pois, este estudo contempla o exame de fatos mutáveis e que possuem sentido em um contexto específico apresentando nuances e peculiaridades. Assim, a técnica do estudo de caso apresenta-se como a mais adequada, sendo caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo (GIL, 1987).

O estudo de caso conforme Lüdke e André (1986) é o estudo de um caso. Seja ele simples e específico, complexo e abstrato, é sempre bem delimitado e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo.

A definição de estudo de caso conforme Yin (2001) esclarece que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso distingue-se de outras formas de pesquisa devido a algumas características fundamentais (LÜDKE E ANDRE, 1988):

- a. Os estudos de caso visam à descoberta- Mesmo que o investigador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, ele procurará se manter constantemente atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. O estudo proposto fundamenta-se nas teorias referentes aos sistemas de medição organizacional e planejamento estratégico, no entanto, compreendendo-se que o conhecimento não é algo definitivo e acabado, a análise de uma unidade organizacional e a proposição de indicadores de desempenho adequados à sua estratégia podem levar a novas noções teóricas e organizacionais;
- b. Enfatizam a interpretação em contexto. A compreensão das ações, percepções e comportamentos ocorreram a partir de uma situação específica de pesquisa no ambiente de uma indústria moveleira, sendo as interações dinâmicas, muitas vezes divergentes mas compreensíveis a luz de um contexto maior que inclui, além, das características da organização em estudo, informações sobre o mercado, o setor, a concorrência, etc.
- c. Buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. A análise de uma única unidade empresarial permite ao pesquisador uma maior proximidade dos atores organizacionais e uma participação direta no ambiente organizacional proporcionando uma melhor compreensão dos fenômenos e sua relação com o contexto. Assim, tratando-se da proposição de um modelo de indicadores de desempenho para a indústria produtora de móveis de escritório, a técnica de estudo de caso permitiu o contato próximo às áreas, setores e processos organizacionais que forneceram os “insumos” para a realização do trabalho proposto;

- d. Usam uma variedade de fontes de informação. Os dados necessários foram levantados em diferentes momentos e situações variadas, especificamente, utilizou-se entrevistas com os gerentes da organização, análise de documentos, observação, dados externos, fontes bibliográficas, acompanhamento e participação em atividades da organização em estudo. A utilização de fontes variadas de informação fornece credibilidade ao trabalho de pesquisa e , em se tratando de estudo de caso, apresenta-se como uma das maiores vantagens desta técnica;
- e. Procuram representar as diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista. O estudo proposto fundamenta-se na coleta de informações sobre indicadores de desempenho para uma indústria moveleira trabalho este que recaíra, invariavelmente, sobre a análise das percepções dos colaboradores da empresas. A análise dos variados pontos de vista pode levar a divergências, por isso, é fundamental haver o bom delineamento da pesquisa e o bom preparo do pesquisador para que se evite distorções ou fuga do tema.
- f. Utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros relatórios da pesquisa. A descrição dos trabalhos desenvolvidos na indústria moveleira será apresentada em forma de relato escrito que se caracteriza por uma apresentação informal, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições.

As características apresentadas não se referem a totalidade dos aspectos relevantes, mas representam as mais adequadas ao desenvolvimento do estudo proposto.

Assim, após a caracterização da pesquisa, faz-se necessário apresentar e discutir o problema de pesquisa. A problematização do tema é a etapa

mais importante do estudo, pois, somente com uma abordagem clara e precisa o problema será passível de investigação.

4.1.2. Formulação do Problema

De acordo com Gil (1987) toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema e tem por objetivo buscar uma solução para ele. O problema de pesquisa deve representar, da melhor forma, o contexto em análise.

O problema de pesquisa científica é expresso por uma questão ou sentença na forma interrogativa, geralmente pergunta algo sobre relações entre fenômenos ou variáveis onde a resposta é procurada na pesquisa e deve ser passível de testagem empírica, ou seja, de obter evidência real sobre a relação apresentada no problema.

Na formulação do problema deve se haver clareza, concisão e objetividade. O problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade (MARINHO, 1980). De acordo com o autor a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

De acordo com Yin (2001) o problema de pesquisa demonstrado pelas questões do tipo “como” e “por que”, pegando a essência daquilo que se está interessado em responder, levam ao estudo de caso como a estratégia apropriada em primeiro lugar.

Portanto, o problema proposto para esta pesquisa pode ser descrito como: “por que medir, o que medir e como medir o desempenho organiza-

cional considerando a perspectiva estratégica adotada por indústria do setor moveleiro?”

Para responder a este problema de pesquisa verifica-se a adequação da estratégia de estudo de caso, pois, refere-se à análise da medição organizacional alinhada ao planejamento estratégico de uma unidade organizacional do setor moveleiro. A seguir apresentam-se as questões de pesquisa que nortearam o trabalho.

4.1.3. Questões da Pesquisa:

Os trabalhos de pesquisa devem ser elaborados e desenvolvidos com o intuito de responder as questões de pesquisa propostas pelo pesquisador. Yin (2001) infere que sem tais proposições, um pesquisador pode ficar tentado a coletar “tudo”, algo absolutamente impossível de se fazer. Quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanecerá dentro de limites exequíveis.

As questões de pesquisa direcionam e delimitam o trabalho, possibilitando a adequada resposta ao problema e o correto delineamento da pesquisa. As questões de pesquisa que nortearam o presente trabalho foram:

- Como avaliar a estratégia adotada por uma indústria do setor moveleiro?
- Quais os indicadores de desempenho já utilizados pela empresa?
- Quais perspectivas organizacionais devem ser mensuradas considerando-se o planejamento estratégico desenvolvido?
- Quais os indicadores que melhor representarão as expectativas do planejamento estratégico adotado pela empresa?
- Qual a relação de causa e efeito que deve existir entre os indicadores propostos?

Seguindo-se as questões de pesquisa, definiu-se as etapas do trabalho e os procedimentos de coleta de dados.

4.1.4. Coleta de dados

O trabalho proposto iniciou com a revisão bibliográfica para que efetivamente fosse possível formular uma teoria preliminar relacionada ao tópico de estudo. Conforme Yin (2001) os contatos de campo relevantes dependem da compreensão – ou da teoria – do que está sendo estudado. A definição dos dados que devem ser coletados e quais as estratégias de interpretação utilizadas são determinados pelas proposições teóricas iniciais do trabalho.

A utilização da teoria, ao se realizar estudos de caso, não apenas representa uma ajuda imensa na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados, como também torna-se o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso (YIN, 2001).

Desta forma, a revisão bibliográfica compreendeu os assuntos relativos a medição de desempenho organizacional, planejamento estratégico e setor moveleiro. Partindo-se dos referenciais teóricos pôde-se estabelecer a seqüência de trabalho junto a unidade organizacional, que iniciou com a formulação do planejamento estratégico da empresa – incluindo visão de futuro, pontos fortes e pontos fracos e questões estratégicas. A seguir montou-se o mapa estratégico, definindo-se as perspectivas a serem mensuradas e os fatores críticos de sucesso chegando-se, assim, a proposição dos indicadores mais adequados ao planejamento desenvolvido.

Cada etapa do trabalho necessitou de utilização de diferentes procedimentos de coleta de dados devido as suas peculiaridades e por se tratar da

análise de uma unidade organizacional. Assim, descreve-se a seguir as técnicas adotadas.

A coleta de dados revela-se como elemento de maior relevância no projeto de pesquisa, pois, uma das formas de validar os estudos de caso é a utilização de várias fontes de evidência. No entanto, a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente – ao se definir o problema e se projetar o estudo de caso – terá sido em vão (YIN, 2001).

A coleta de dados conforme Chizzotti (1995) não é um processo acumulativo e linear cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador a estabelecer leis e prever fatos. Os dados devem ser colhidos, interativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas de pesquisa e na interação com seus sujeitos.

O estudo iniciou com a pesquisa bibliográfica, pois, o objetivo inicial era obter sustentação teórica para o desenvolvimento da proposta de trabalho. As fontes de pesquisa para esta etapa foram livros, artigos científicos, dissertações, teses, *sites* da internet e artigos de revista.

A etapa de levantamento de informações sobre a empresa foi realizada através de entrevistas com os proprietários, acompanhamento do evento de formulação do planejamento estratégico da empresa e conversas informais. Nesta fase do trabalho levantou-se informações referentes ao histórico da empresa, linhas de produtos fabricados, fornecedores, clientes, região de atuação, etc. Porém, o foco principal da coleta de dados recaiu sobre o planejamento estratégico adotado, as modificações ocorridas ao longo da atividade empresarial e as questões estratégicas determinadas.

A etapa de levantamento dos indicadores de desempenho já utilizados pela empresa, bem como, a definição das perspectivas a serem medidas, os indicadores mais adequados e sua relação de causa e efeito, aplicou-se entrevistas semi-estruturada (anexo 1), análise de documentos de papel e eletrônicos e observação direta.

A entrevista foi aplicada ao nível gerencial, contatando-se a gerente financeira e de recursos humanos, o gerente comercial, o gerente do setor gráfico e o proprietário da empresa. Além disso, entrevistou-se o consultor de produto e processo. Com relação aos documentos utilizados destaca-se o uso de balancetes contábeis, demonstrativo de resultado e planilhas eletrônicas de formação de preço de venda e controle de custos.

Salienta-se a grande importância da técnica de entrevista, considerada como a técnica por excelência na investigação social (GIL, 1987). De acordo com o autor sua relevância reflete-se por sua flexibilidade e por constituir-se em uma forma de interação social.

Finalizando a descrição das técnicas de coleta de dados, apresenta-se a seguir o procedimento de análise e interpretação dos dados.

De acordo com Yin (2001) a análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos explorados e mais complicados ao se realizar estudos de caso. O autor salienta a necessidade de se adotar uma estratégia analítica para tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

A estratégia de basear-se em proposições teóricas é a principal em se tratando de estudos de caso, pois, conforme Yin (2001) a proposição ajuda a pôr em foco certos dados e ignorar outros. Ela também ajuda a organizar todo o estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas. Assim, utilizou-se para este trabalho a referida estratégia uma vez

que a análise e interpretação dos dados coletados fundamentaram-se na teoria desenvolvida pelos autores Kaplan e Norton denominada *Balanced Scorecard* que apresenta um sistema de medição organizacional que traduz a visão, missão e as estratégias da empresa em indicadores que se interligam em uma relação de causa e efeito e que abrangem a perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e aprendizado, mensurando o desempenho da unidade empresarial.

A. proposição dos dados coletados em relação a teoria que fundamenta a pesquisa é o resultado desta etapa do trabalho, no entanto, estas proposições não são o resultado final, elas fornecem informações que auxiliam a abordagem do problema de estudo.

Diante do exposto, finaliza-se a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, reforçando-se a relevância desta etapa para o sucesso do estudo.

Possuir um bom projeto de trabalho é um dos fatores que garante resultados confiáveis e uma lógica no desenvolvimento das atividades. A seguir descreve-se o desenvolvimento do modelo de indicadores para uma indústria do setor moveleiro.

CAPÍTULO 5

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA UMA INDÚSTRIA DO SE- TOR MOVELEIRO

Este capítulo apresenta o desenvolvimento do modelo de indicadores de desempenho alinhados ao planejamento estratégico de uma indústria do setor moveleiro, capaz de sustentar a estratégia e auxiliar a tomada de decisão. A figura 11 demonstra as etapas seguidas para que o propósito do trabalho fosse alcançado.

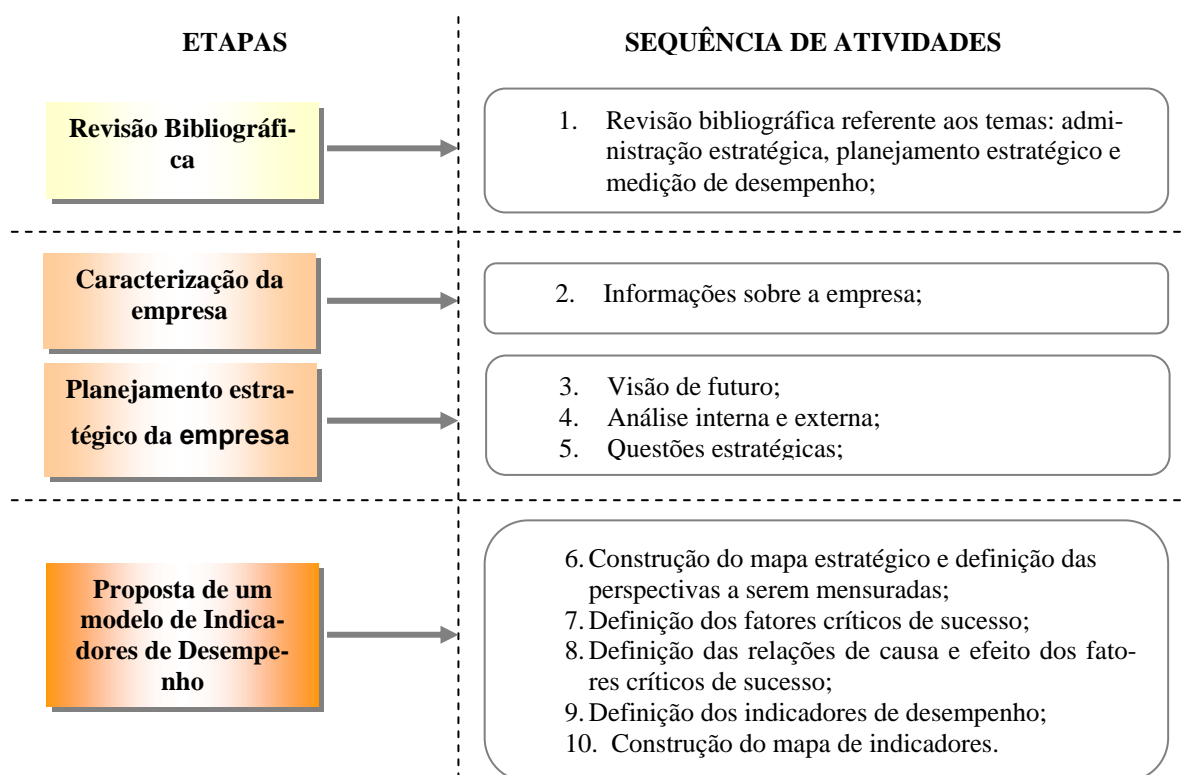


Figura 11 - Sequência do trabalho.

Conforme apresentado na figura anterior, o estudo iniciou com a revisão de literatura dos temas fundamentais que conferiram base para o desenvolvimento do trabalho. Salienta-se que o referencial teórico foi apresentado no capítulo 2 desta dissertação. A seguir apresenta-se a caracterização da empresa, a revisão do planejamento estratégico e, por fim, a proposição de um modelo de indicadores de desempenho adequado à perspectiva estratégica adotada.

5.1. Caracterização da Empresa

Este estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa produtora de móveis para escritório, constituída no ano de 1995, situada na região central do Rio Grande do Sul. A comercialização de seus produtos acontece em âmbito nacional, sendo que, a empresa está iniciando o processo de exportação para alguns países do Mercosul, para África e Arábia. No ano de 2002 a empresa desenvolveu seu planejamento estratégico com o auxílio dos professores da Universidade Federal de Santa Maria.

A empresa em estudo possui uma estrutura organizacional composta por: uma unidade fabril, situada na cidade de Cachoeira do Sul, uma loja de fábrica na cidade de Florianópolis –SC e uma loja na cidade de Porto Alegre em parceria com outra empresa. O estudo proposto ocorreu na unidade de fabricação dos móveis, que emprega aproximadamente 70 funcionários.

Os produtos fabricados são móveis para escritório, móveis escolares e hospitalares. As principais matérias-primas utilizadas são chapas de madeira reconstituída como o aglomerado e o mdf (*medium-density-fiberboard*) e o aço para fabricação dos pés e algumas estruturas. Seus fornecedores encontram-se, em sua maioria, no estado do Rio Grande do Sul,

podendo-se citar empresas como: Dinaço, Duratex, Madegrande, Neoplast, Killing Tintas e Satipel.

A venda de seus produtos é efetuada através de representantes comerciais localizados em vários estados do Brasil, na Argentina e no Uruguai. Outra forma de comercialização acontece através da loja própria (SC) e da loja localizada em Porto Alegre (RS). A comercialização para o exterior acontece, também, através de representantes que intermediam o processo de compra e venda.

Os móveis fabricados são desenvolvidos por linhas de produtos compostas por armários, mesas, arquivos, gaveteiros fixos e acessórios. Estas linhas são projetadas para a formação de ambientes de trabalho que sejam funcionais e atendam padrões de ergonomia. Os itens das linhas de produtos podem ser adquiridos em separado. A empresa produz as linhas de móveis denominadas: linha 900, linha 800, linha 700, linha 600 e linha 300.

Conforme estratégia de diferenciação adotada pela empresa, que optou em desenvolver novas linhas de produto com *design* diferenciado, projetaram-se novas linhas como a 1000 e a 2000, planejadas por *designers* contratados. Estas novas linhas seguem o conceito de "módulos" que permite que o cliente personalize sua compra, ou seja, projeta a aquisição dos móveis conforme o seu ambiente e, ainda, pode comprar os produtos conforme suas possibilidades.

No ano de 2002 os dirigentes da empresa sentiram necessidade de redirecionar as ações da empresa desenvolvendo, assim, seu planejamento estratégico com o auxílio dos professores da Universidade Federal de Santa Maria. A motivação para a definição de um novo posicionamento estratégico ocorreu, entre outros motivos, pela necessidade de profissionalização da empresa; pela pressão do mercado, que sofreu com a crise da Argentina,

exigindo margens menores de comercialização; e pela concorrência das empresas informais que fizeram os preços dos produtos descerem a níveis muito baixos. Assim, apresenta-se a seguir o planejamento estratégico desenvolvido pela empresa.

5.2. Planejamento Estratégico da Empresa

O planejamento estratégico desenvolvido baseou-se nas premissas teóricas de Estrada (2000), iniciando com a definição da visão de futuro da organização seguindo-se com a realização da análise externa da empresa, onde verifica-se as ameaças e oportunidades e da análise interna, determinando-se pontos fortes e fracos da organização. Após estas análises, define-se as questões estratégicas que guiarão as ações empresariais. Desta forma, apresentam-se os resultados da execução do planejamento estratégico da empresa em estudo.

5.2.1 Visão de futuro

Estar entre as principais empresas de produção de móveis de escritório do país. Apresentando um produto com *design* diferenciado, melhor aproveitamento industrial e preocupando-se com a ecologia. Encorajando a habilidade individual e criativa dos colaboradores através da produção de móveis para escritório que proporcionem conforto, qualidade e satisfação ao cliente. Buscando avanços tecnológicos e elaborando produtos dentro dos padrões ergonômicos com preços compatíveis

5.2.2. Análise externa

Quadro 6 - Oportunidades e ameaças do ambiente da empresa

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loja de Venda Direta ao Consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de Novos Concorrentes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Globalização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tributos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de Emprego (oferta de mão-de-obra) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadimplência
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alternativas Tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado Financeiro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrências Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento das Tarifas de Energia Elétrica e Combustíveis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificação de Compradores no Segmento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desqualificação da Mão-de-obra
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa de Níveis de Preço no Setor

5.2.3. Análise interna

Quadro 7 - Pontos fortes e fracos da empresa

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe de Colaboradores Engajados no Processo de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciamento de Rotina: ausência de procedimentos padrões que orientem e organizem as tarefas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação Interna: Há um intercâmbio de informações entre as equipes, promovido principalmente pela atuação dos coordenadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de Indicadores de Desempenho
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução da Margem de Lucro
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mão-de-obra aproveitada inadequadamente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação direta entre: Diretores/Coordenadores/Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de Orçamento de Investimento
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução do Volume de Vendas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço e Qualidade do Produto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos Operacionais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bom Relacionamento com os Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de Capital de Giro
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos Defasados Tecnicamente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gama de Produtos 	

5.2.4. Questões estratégicas

As questões estratégicas fundamentam-se na visão de futuro que é o elemento inspirador e direcionador das ações empresariais e, também, baseiam-se na análise cruzada entre ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. As orientações estratégicas são expressas através destas questões e os planos de ação desenvolvem-se a partir destas proposições. Apresentam-se, assim, as questões desenvolvidas pela empresa.

- Questão Estratégica 1: Aumento da lucratividade da empresa;
- Questão Estratégica 2: Lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado;
- Questão Estratégica 3: Construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita;
- Questão Estratégica 4: Seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) - conhecimento/relacionamento/serviço;
- Questão Estratégica 5: Adequação e melhoria do *layout* e processo de produção;
- Questão Estratégica 6: Análise e adequação do *mix* de produtos;
- Questão Estratégica 7: Capacitação e treinamento dos colaboradores, desenvolvendo habilidades que aprimorem o produto e o padrão.

A implementação do planejamento estratégico fez com que algumas questões começassem a aparecer no ambiente organizacional, tais como: Quais os resultados efetivos das ações estratégicas? De que forma podemos desenvolver um controle estratégico? Como podemos mensurar o desempenho da organização após a implementação do planejamento? Quais seriam os indicadores mais adequados para esta medição?

O levantamento destas questões administrativas direcionaram os esforços para a montagem de um modelo de indicadores de desempenho alinhados

dos a estratégia desenvolvida pela empresa e que contemplassem os fatores de competitividade do setor moveleiro. Neste sentido, com base nas teorias referente a medição de desempenho organizacional, desenvolveu-se a proposta de um conjunto de indicadores de desempenho.

5.3. Proposta de um modelo de indicadores de desempenho

A construção de um modelo de indicadores de desempenho pressupõe a utilização de uma teoria que sustente o sistema e que ofereça os conceitos básicos orientadores do trabalho. Assim, elaboraram-se os indicadores com base na estrutura do sistema de medição “*balanced scorecard*” desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Salientando-se que esta metodologia é uma abordagem participativa que fornece um arcabouço para o desenvolvimento sistemático da visão organizacional, tornando-a mensurável (RAMBERSAD, 2004).

A proposta desenhada ampara-se nos seguintes conceitos: mapa estratégico, perspectivas organizacionais, relação de causa e efeito, indicadores de resultado e de tendência.

5.3.1. Construção do mapa estratégico e definição das medidas a serem mensuradas

Os autores Kaplan & Norton (1997), salientam que a metodologia do *balanced scorecard* possui como premissa o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia organizacional. Para tanto, elabora-se o mapa estratégico onde pode-se visualizar o encadeamento das questões estratégicas e o seu alinhamento a visão de futuro, ou seja, o mapa estratégico é uma estrutura genérica para a descrição da estratégia. Os mapas estratégicos ajudam

as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.

Conforme Kaplan & Norton (2000) o mapa estratégico permite o entendimento da estratégia sob uma perspectiva ampla e não como um processo gerencial isolado. A estratégia deve ser compreendida com parte de um contínuo que começa com a visão da empresa, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

Seguindo, desta forma, a literatura de base, formulou-se o mapa estratégico da empresa estruturando-se as questões definidas no planejamento estratégico numa relação de causa e efeito. A figura 12 apresenta o mapa estratégico onde evidencia-se o encadeamento das questões estratégias da empresa.



Figura 12 – Mapa estratégico

A análise do mapa estratégico remete às seguintes observações imediatas:

- a) as questões estratégicas conectam-se de forma convergente à visão organizacional. O alcance da visão de futuro da empresa que é “estar entre as principais empresas de produção de móveis de escritório do país, apresentando um produto com *design* diferenciado”, será consequência da consecução das questões estratégica, ou seja, aumento de faturamento, seleção e qualificação dos clientes, criação de negócios de exportação, lançamento de produtos com *design* diferenciado, *design* de soluções, melhoria do *lay out* e fluxo de produção, análise do *mix* de produtos e treinamento dos colaboradores;
- b) as estratégias são alocadas às perspectivas organizacionais prioritárias para o monitoramento dos resultados da empresa. Pode-se notar, desta forma, que a questão estratégica de aumento da lucratividade da empresa refere-se a perspectiva financeira; as questões de seleção e qualificação dos clientes e construção de negócios de exportação estão inseridas na perspectiva de clientes/mercado; as questões de desenvolvimento de produtos com *design* diferenciado e *design* de soluções encaixam-se na perspectiva de inovação; as questões de adequação e melhoria do *lay out* de produção e análise do *mix* de produtos referem-se a perspectiva dos processos internos; e a questão de treinamento dos colaboradores está inserida na perspectiva de crescimento e aprendizado.
- c) a relação entre as questões estratégicas ocorre de forma *botton up* (de baixo para cima), no entanto, a lógica desta relação é estabelecida de forma *top down* (de cima para baixo). Ou seja, a relação entre as questões é visualizada de baixo para cima mas a lógica para defini-

ção desta relação acontece de cima para baixo iniciando pela análise da visão de futuro e seguindo pelas perspectivas organizacionais.

A estrutura do mapa estratégico compõe-se das questões estratégicas que são complementares, simultâneas e direcionadas para o alcance da visão de futuro e que possuem a finalidade de aproveitar as oportunidades e prever ameaças do ambiente previstas na análise externa, como também fortalecer pontos fortes e trabalhar os pontos fracos levantados na análise interna da empresa. Diante do exposto, descreve-se a lógica utilizada na construção do mapa estratégico.

A *perspectiva financeira* considera o aumento da lucratividade da empresa como questão estratégica para o alcance da visão de futuro. A robustez financeira é fundamental para o intento estratégico de proporcionar maior valor ao cliente através de produtos diferenciados. Estratégia esta que necessita de investimentos constantes em pesquisa e desenvolvimento de novas linhas de produtos. Além disso, a empresa depara-se com elementos da conjuntura econômica como redução da capacidade de compra da população, inflação e altas taxas de juros que geram redução no volume de vendas e diminuição das margens de lucro. Estes dois fatores, por sua vez, provocam a diminuição do capital de giro. Em contrapartida, os gastos operacionais também aumentam devido à necessidade de pagamento de maiores impostos, aumento da folha de pagamento e encargos, maior taxa dos serviços básicos como água, luz e telefone e aumentos constantes da matéria-prima.

A *perspectiva dos clientes/mercado* descreve as questões estratégicas que possibilitarão o aumento de lucratividade. A primeira refere-se a seleção e qualificação dos clientes atendidos, ou seja, os pontos de venda. Esta estratégia fundamenta-se no entendimento que os clientes passarão a ser “cúmplices” num processo que envolverá conhecimento aprofundado entre

as empresas e um entendimento amplo dos produtos comercializados e, também, deverá haver estreito relacionamento entre indústria e revendedor com preparação conjunta das estratégias de venda. A segunda questão estratégica desta perspectiva diz respeito a construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita. Esta alternativa estratégica é utilizada por muitas indústrias do setor moveleiro que buscam diminuir o efeito do desaquecimento interno da economia.

A perspectiva de inovação inclui as questões essenciais de todo novo posicionamento adotado pela empresa. A primeira questão refere-se ao lançamento de novas linhas de produtos com *design* diferenciado e a segunda ao desenvolvimento de um trabalho de *design* de soluções. As questões desta perspectiva sustentam a estratégia da organização, tirando-a de um processo de competição por preço com oferecimento de produtos básicos, sem diferencial e de baixo valor agregado. A competição por preços tornou-se insustentável devido à alta informalidade existente no setor que empurra as empresas para uma concorrência predatória, consumindo o capital de giro das organizações e levando-as a falência.

A perspectiva dos processos internos apresenta-se, desta forma, como fundamental, pois, a estratégia de produtos diferenciados exige processos produtivos flexíveis. Para tanto, as questões definidas referem-se a adequação e melhoria do *lay out* e processo de produção e análise e adequação do *mix* de produtos. A escolha por contemplar apenas o processo produtivo justifica-se pelo fato da empresa necessitar de maior produtividade e maior flexibilidade de produção, sendo setor fundamental para a execução de sua estratégia de produtos diferenciados.

A perspectiva do aprendizado e crescimento inclui a questão referente a capacitação e treinamento dos colaboradores com o objetivo de desenvolver habilidades que aprimorem o produto e o padrão. Esta questão sus-

tenta a consecução das questões de melhoria do processo produtivo e análise do *mix* de produtos, que por sua vez, ampara o processo de desenvolvimento de produtos com *design* diferenciado.

É oportuno salientar que as questões estratégicas nas quatro perspectivas são conectadas umas com as outras por relações de causa e efeito. De acordo com Kaplan e Norton (2004) a partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a sua fidelidade. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes e, os ativos intangíveis da última perspectiva respaldam os processos internos. Os autores reforçam que o alinhamento das questões nessas quatro perspectivas é a chave para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

Neste sentido, observando-se a estrutura estratégica construída percebe-se o dinamismo existente entre as questões, que possibilitará o alcance da visão de futuro da empresa, conferindo-lhe competitividade a longo prazo, bem como, servindo de base para desenvolver as medidas de controle organizacional. Conforme Kaplan e Norton (1997) esta ferramenta permite haver clareza e consenso em relação a estratégia, obtenção de foco em objetivos específicos e descentralização.

Convém salientar que os autores Kaplan e Norton (2004) esclarecem que o mapa estratégico fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Para tanto, definem-se perspectivas essenciais para a verificação dos resultados organizacionais.

O mapa estratégico dispõe as questões definidas no planejamento de forma que se perceba a conexão estratégica existente, no entanto deve-se, definir as perspectivas organizacionais a que se referem. Conforme Rampersad (2004) essas perspectivas são categorias cruciais dos resultados da

empresa. A metodologia do *balanced scorecard* inclui as perspectivas: financeira, clientes/mercado, processos internos e aprendizado e crescimento. No entanto, dependendo da estrutura da empresa e da gestão desenvolvida encontram-se diferentes áreas essenciais exclusivas da organização.

Conforme Kaplan e Norton (2004) a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégica em termos financeiros tradicionais que mostram se a estratégia está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. A perspectiva dos clientes/mercado define a proposição de valor para os clientes-alvo. Os autores destacam que o alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.

A perspectiva dos processos internos, por sua vez, identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam maior impacto sobre a estratégia. Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos críticos internos.

Diante do exposto, observa-se a consonância do modelo desenvolvido pela empresa com a estrutura e premissas do *balanced scorecard*, no entanto, salienta-se que a empresa em estudo optou por incluir a perspectiva de “inovação”, visto sua relevância para a estratégia adotada. Pode-se afirmar que as questões estratégicas relativas a esta perspectiva constituem-se no ponto fundamental do novo posicionamento estratégico da empresa, uma vez que o lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado e o desenvolvimento de *design* de soluções revelam a estratégia de diferenciação de produto para criação de valor ao cliente.

A definição das perspectivas organizacionais ocorre concomitantemente ao exercício de relacionar as questões estratégicas numa estrutura de causa e efeito.

5.3.2. Definição dos fatores críticos de sucesso

Posterior a estes passos, faz-se necessário determinar os fatores críticos de sucesso relativos a cada perspectiva e questão estratégica, ou seja, definir aqueles elementos que não podem deixar de ser considerados pela empresa no processo de controle estratégico. De acordo com Rampersad (2004) fator crítico de sucesso é aquele em que a organização deve ser excelente para sobreviver ou que é de importância primordial para a empresa. Esses fatores distribuem-se pelas perspectivas organizacionais e, assim, são partes integrantes da estrutura montada para o alcance da visão organizacional.

O autor reforça que estes fatores referem-se aos elementos em que a organização deve ser excelente para sobreviver, ou aquelas que são de extrema importância para o sucesso organizacional, além disso, os fatores, relacionados com as competências essenciais, possibilitam que a organização se destaque no mercado. Exemplos de fatores críticos de sucesso são: força e vigor financeiro, pessoal bem motivado, ambiente de trabalho estimulante, bons serviços ao cliente, alta qualidade dos produtos, entre outros.

Os fatores críticos de sucesso, conforme Rampersad (2004), podem ser definidos a partir das seguintes perguntas básicas relacionadas às perspectivas organizacionais: em que se baseia nossa vantagem competitiva? De que maneira geramos lucro? Que habilidades e capacidades nos tornam únicos? Como os acionistas nos vêem? Como controlar nossos processos

de negócios básicos para torná-los mais valiosos? Como garantir o sucesso no futuro?

Os fatores críticos de sucesso surgem pela resposta as perguntas anteriormente citadas e através das análises interna e externa do ambiente da empresa. Os fatores de competitividade do setor moveleiro também foram considerados na definição dos fatores críticos de sucesso. Conforme apresentado no capítulo 2, os fatores considerados essenciais para o desenvolvimento do setor, segundo relatório de Gorini (1998) referem-se a matéria-prima, *design*, mão-de-obra, tecnologia e venda.

Assim, apresentam-se nos quadros a seguir as perspectivas com suas respectivas questões estratégicas e fatores críticos de sucesso.

Quadro 8 - Perspectiva financeira, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso

PERSPECTIVA: FINANCEIRA
Questão estratégica:
<ul style="list-style-type: none">• Aumento da lucratividade da empresa
Fatores Críticos de Sucesso:
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a lucratividade em um mercado sensível as oscilações econômicas• Comercializar produtos lucrativos e que tenham rotatividade• Realizar negócios contínuos de exportação e com lucratividade adequada

A perspectiva financeira, conforme apresentado no quadro 8, possui como questão estratégica o aumento da lucratividade, sendo que a pergunta básica formulada foi: como garantir o sucesso no futuro? O aumento de lucratividade tornou-se fundamental em um mercado extremamente sensível às oscilações econômicas, pois, conforme Gorini (1998) a indústria de móveis é um dos primeiros setores a sofrer com uma recessão, o que provoca altos níveis de inadimplência. Outro ponto a destacar refere-se a ne-

cessidade de comercialização de produtos lucrativos e que tenham rotatividade como ponto essencial para aumento da lucratividade, pois, a empresa trabalha com linhas de produtos compostas por vários itens o que provoca um inchaço do *portfólio* de produtos comprometendo, também, o fluxo de produção.

O aumento da lucratividade estará diretamente relacionado a criação de negócios de exportação que proporcionará receitas crescentes para a empresa, visto que, há previsões de crescimento para a comercialização internacional. De acordo com dados da ABIMOVEL o setor exportou no ano de 1990 US\$ 57.295.962 e em 2003, pouco mais de uma década, as exportações somaram US\$ 661.556.905 o que representa um aumento de 1.154%. Até junho de 2004 as exportações somaram US\$ 418.173.733.

Quadro 9: Perspectiva clientes e mercados, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso

PERSPECTIVA: CLIENTES E MERCADOS
Questões estratégicas: <ul style="list-style-type: none">• Seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) - conhecimento/ relacionamento/serviço• Construção negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita
Fatores Críticos de Sucesso: <ul style="list-style-type: none">• Criar uma relação de “cumplicidade” com os revendedores• Construção de parcerias fortes com os intermediários de venda

A perspectiva de clientes/mercado (quadro 9) tem como questões estratégicas a seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) e a construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita. A pergunta básica direcionada a esta perspectiva foi: como garantir pontos de venda comprometidos com a comercialização lu-

crativa? A resposta a este questionamento determinou que o fator crítico de sucesso para esta questão estratégica seria a criação de uma relação de “cumplicidade” com os revendedores. A cumplicidade ocorrerá pelo programa direcionado a promover o conhecimento dos produtos, desde os materiais utilizados até a formulação de projetos para ambientes de escritórios que proporcionará um estreitamento no relacionamento entre indústria e revendedor e, também, na prestação especializada de serviços.

Outra pergunta básica foi: como realizar negócios de exportação que contribuam para a lucratividade da empresa? A resposta determinada a esta questão refere-se a construção de negócios contínuos de exportação através do atendimento aos requisitos do comércio internacional e pela construção de parcerias fortes com os intermediários de venda.

A perspectiva de cliente/mercado atende, também, ao fator de competitividade do setor moveleiro – venda, pois, de acordo com o estudo de Moraes (2002) os problemas internos de comercialização de móveis referem-se aos prazos de entrega e pós-venda. Estes gargalos serão dirimidos pela qualificação dos pontos de venda e pelo estreitamento das relações comerciais. Os gargalos à comercialização externa dizem respeito a: logística de distribuição, falta de depósitos em pontos estratégicos, baixa participação em feiras internacionais, reduzida escala de exportação e falta de cultura exportadora. Estes aspectos serão trabalhados através dos esforços aplicados na construção de negócios de exportação contínuos e atendendo a uma lucratividade mínima.

Quadro 10: Perspectiva de inovação, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso

PERSPECTIVA: INOVAÇÃO

Questão estratégica:

- Lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado
- Desenvolvimento de *design* de soluções

Fatores Críticos de Sucesso:

- Desenvolvimento disciplinado de produtos com *design* diferenciado
- Haver aceitabilidade das novas linhas de produtos

A perspectiva de inovação (quadro 10) contempla duas questões estratégicas que referem-se ao lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado e desenvolvimento de *design* de soluções. A pergunta básica realizada para o estabelecimento dos fatores críticos de sucesso foi: o que é fundamental para que o lançamento de produtos com *design* diferenciado tenha sucesso? Tendo em vista a visão de futuro da empresa e o resultado financeiro desejado, definiu-se que a aceitabilidade e o alcance de maior lucratividade com estes produtos seriam os fatores críticos de sucesso.

Esta perspectiva atende também ao fator de competitividade definido por Gorini (1998) como a falta de um *design* genuinamente brasileiro. Conforme UNICAMP-IE-NEIT (2002) o desenvolvimento de um novo *design* envolve aspectos como diminuição de insumos, redução das partes e peças envolvidas no produto, redução do tempo de fabricação além dos fatores referentes a estética, comodidade e ergonomia.

Quadro 11: Perspectiva dos processos internos, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS
Questão estratégica: <ul style="list-style-type: none">• Adequação e melhoria do <i>layout</i> e processo de produção• Análise e adequação do <i>mix</i> de produtos
Fatores Críticos de Sucesso: <ul style="list-style-type: none">• Alcançar maior produtividade• Equacionar mix de produtos com grande número de itens e margens de lucro diferentes

A perspectiva dos processos internos (quadro 11) inclui as questões estratégicas referentes a adequação do *layout* e processo de produção e a análise e adequação do *mix* de produtos da empresa. A pergunta direcionada a esta perspectiva foi: o que é fundamental aos processos básicos da empresa para que se possa produzir produtos com *design* diferenciado e alcançar maior lucratividade? Definiu-se, assim, que alcançar maior produtividade e trabalhar com um mix de produtos adequado seriam os fatores críticos de sucesso da perspectiva de processos internos no alcance da visão de futuro.

De acordo com Kaplan e Norton (2004) a conexão indireta da melhoria das operações com o desempenho financeiro manifesta-se à medida que as empresas melhoram o preço, a qualidade e os prazos de entrega. Tais melhorias devem resultar em aumento da receita oriunda de clientes satisfeitos e da conquista de clientes dos concorrentes

Destaca-se, no entanto, que as questões estratégicas não incluíram aspectos relativos a tecnologia, definido por Gorini (1998) como um dos fatores essenciais para a competitividade do setor. Embora o enfoque operacional sozinho não forme a base da estratégica sustentável, a gestão ope-

racional ainda é prioridade nas organizações, esclarecem Kaplan e Norton (2004). Os autores salientam que sem operações excelentes, as empresas terão dificuldades em executar estratégias, até mesmo aquelas que não dependam de ter a mais baixa estrutura de custos do setor.

Quadro 12: Perspectiva do aprendizado e crescimento, questões estratégicas e fatores críticos de sucesso

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO
Questão estratégica: <ul style="list-style-type: none">• Capacitação e treinamento dos colaboradores desenvolvendo habilidades que aprimorem o produto e o padrão
Fatores Críticos de Sucesso: <ul style="list-style-type: none">• Criar cultura de inovação e padronização no produto e processo

A perspectiva do aprendizado e crescimento (quadro 12) definiu como fator crítico de sucesso a criação de uma cultura de inovação e padronização no produto e no processo. A pergunta direcionadora desta perspectiva foi: qual o fator fundamental para que a questão estratégica relativa a capacitação e treinamento dos colaboradores contribua para a consecução de aumento da lucratividade da empresa e conseqüentemente para a visão de futuro?

A importância da criação de uma cultura de inovação e padronização no produto e no processo é reforçada por Hamel e Prahalad (1995) quando salientam que a capacidade das organizações de melhorar as habilidades existentes e de adquirir novas habilidades é a vantagem competitiva mais valiosa.

Destaca-se, neste contexto, a preocupação da empresa em contemplar o desenvolvimento da mão-de-obra, visto que este aspecto é considerado

por Gorini (1998) um fator fundamental para a competitividade do setor moveleiro. Convém, salientar que as empresas fabricantes de móveis são intensivas em mão-de-obra, no Brasil são empregados aproximadamente 192.000 colaboradores neste setor (ABIMOVEL 2004).

Os fatores críticos de sucesso interligam-se em uma relação de causa e efeito, da mesma forma que as questões estratégicas, destacando-se novamente, que esta interligação é uma das premissas fundamentais do *balanced scorecard*. Desta forma, apresenta-se a seguir a relação de causa e efeito construída pelos fatores críticos de sucesso.

5.3.3 Relações de Causa e Efeito dos Fatores Críticos de Sucesso

A posição estratégica sustentável, na visão de Porter (1989), deriva de um sistema de atividades, cada uma das quais reforça as demais. O *balanced scorecard* assemelha-se ao referencial de Porter, pois, o desenvolvimento desta metodologia se baseia na premissa de estratégia como hipótese (KAPLAN E NORTON, 2000).

Conforme os autores, a estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nessa posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. Assim, o *scorecard* permite a descrição destas hipóteses como um conjunto de relações de causa e efeito. Portanto, Kaplan e Norton (2000) esclarecem que a chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos da organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e sua adaptação conforme as necessidades.

Neste sentido, apresenta-se os fatores críticos de sucesso colocados sob relação de causa e efeito e relacionados às perspectivas organizacionais. (figura 13)



Figura 13 – Relações de causa e efeito dos fatores críticos de sucesso

A figura anterior demonstra os fatores críticos de sucesso colocados em uma relação de causa e efeito, ou seja, numa estrutura de hipóteses. Assim, as conexões existentes podem ser descritas da seguinte forma: para haver aumento da lucratividade da empresa é necessário o aumento dos lucros em um mercado bastante sensível, é preciso haver comercialização de produtos lucrativos e que tenham rotatividade e também é necessário a realização de exportação.

O aumento de lucratividade em um mercado sensível a oscilações econômicas está diretamente dependente da criação de uma relação de cumplicidade com os revendedores, da construção de parcerias e do desenvolvimento disciplinado de produtos com *design* diferenciado. O fator crítico de comercialização de produtos lucrativos e que tenham rotatividade está condicionado também pela criação de uma cumplicidade com os pontos de venda e com a análise do *mix* de produtos com grande número de itens e margens de lucro diferentes. Por fim, a realização de negócios de exportação contínua e com lucratividade conecta-se as questões relativas a construção de parcerias fortes com os intermediários de venda no exterior e o alcance de maior produtividade.

O fator relativo a criação de uma relação de cumplicidade com os revendedores, alocado na perspectiva de clientes/mercado, depende do desenvolvimento disciplinado de produtos com *design* diferenciado e também da aceitabilidade das novas linhas de produtos. A construção de parcerias fortes com intermediários de venda no exterior, por

sua vez, liga-se ao fator de aceitabilidade das novas linhas de produtos.

A perspectiva de inovação inclui o fator crítico de sucesso do desenvolvimento disciplinado de produtos com *design* diferenciado que está interligado aos fatores relativos a maior produtividade e a criação de uma cultura de inovação e padronização do produto e processo. O outro fator desta perspectiva, aceitabilidade das novas linhas de produtos está relacionado, também ao fator crítico de criação de uma cultura de inovação e padronização no produto e processo.

O fator crítico de aumento da produtividade, destacado na perspectiva de processos internos, depende da criação de uma cultura de inovação e padronização do produto e processo. Finalmente, o fator crítico de sucesso da perspectiva de aprendizado e crescimento relativo a criação de cultura de inovação e padronização de processo e produto, diz respeito ao capital humano da empresa, estando conectado as demais perspectivas e alinhado à estratégia da empresa.

Finaliza-se, assim, a construção do mapa estratégico da empresa. Os autores Kaplan e Norton (2004) salientam que esta estrutura promove o alinhamento e a integração ao fornecer um ponto de referência comum para a estratégia da empresa. A perspectiva interna do mapa identifica os poucos processo críticos que criam os resultados almejados para clientes e acionistas. Apresentam-se, a seguir, os indicadores de desempenho definidos para o modelo proposto.

5.3.4 Definição dos indicadores de desempenho

A tarefa de definir os indicadores de desempenho mais adequa-

dos a proposta estratégica envolve alguns conceitos retirados da base teórica, como segue: definição de indicador de desempenho, níveis de um sistema de medição, conceituação de indicadores de resultado e tendência e correlações destes indicadores.

Neste sentido, apresenta-se primeiramente a conceituação de indicadores de desempenho proposta por Kardec, Flores e Seixas (2002). Os autores definem indicadores como guias que permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado. Salienta-se que os indicadores fornecem valores, que representam informações racionais e objetivas, as quais quantificam o desempenho e eliminam o nível de subjetividade.

Outro conceito importante de ser considerado refere-se aos níveis de medição de desempenho. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001) identificou três níveis básicos de hierarquia para os indicadores de uma organização conforme demonstra-se na figura 14.

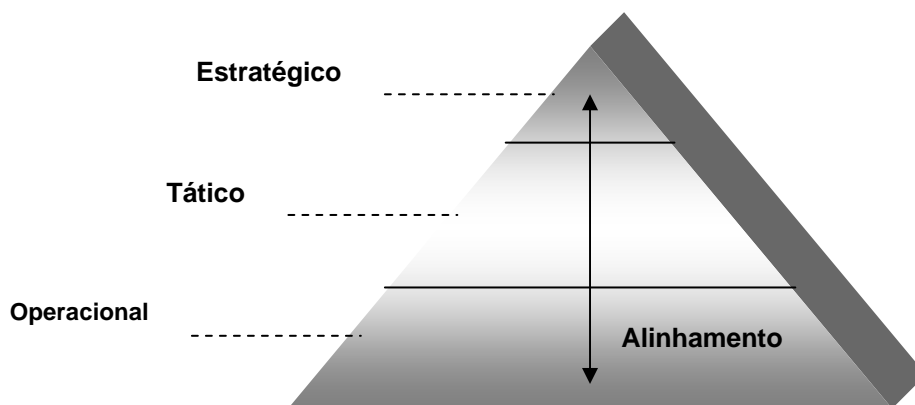


Figura 14 - A hierarquia do sistema de medição
Fonte: FPNQ (2001)

Diante do exposto, é oportuno salientar que o presente trabalho objetivou estruturar uma proposta que contemplasse o nível estratégico de medição de desempenho, podendo-se sugerir o desdobramento dos indicadores nos níveis táticos e operacionais como um trabalho complementar a este. Conforme FPNQ (2001) os indicadores de nível estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas destes efeitos, refletindo os objetivos e ações que pertencem a organização como um todo.

O terceiro conceito refere-se aos indicadores de resultado e indicadores de tendência. De acordo com a metodologia do *balanced scorecard* denomina os indicadores de resultado como *lagging/outcomes* referindo-se aquelas medidas que permitem verificar se os efeitos desejados foram conseguidos. Os indicadores de tendência, por sua vez, são chamados *leading/drivers*, são medidas que permitem analisar as causas presumidas do efeito de forma pró-ativa (FPNQ, 2001).

O último conceito a ser considerado refere-se a correlação entre os indicadores. Conforme o comitê temático da FPNQ (2001) há três métodos de estudos da correlação entre indicadores:

- a. Correlação visual – através da experiência e da capacidade do ser humano integrar informações. A equipe consegue apenas olhando para tabelas de indicadores avaliar os diversos graus de influência;
- b. Correlação estatística – através da aplicação de softwares estatísticos a equipe obtém os graus de influência numérica;

- c. Simulação dinâmica através de softwares especializados a equipe utiliza combinações hipotéticas dos indicadores para prever os possíveis desdobramentos de cenários futuros.

A correlação visual foi o método utilizado no presente trabalho, justificado por sua facilidade e baixo custo. Convém esclarecer que este é o método utilizado pela maioria das empresas, conforme levantamento da FPNQ (2001). O método estatístico e de simulação são utilizados por iniciativas isoladas de algumas empresas.

A FPNQ (2001) salienta que, as causas e os efeitos não ocorrem entre os indicadores, mas sim entre conceitos abstratos a que eles estão subordinados, ou seja, a correlação de hipóteses, conceito utilizado para a estruturação do mapa estratégico da empresa. Assim, a composição dos indicadores de desempenho fundamenta-se no desdobramento das questões estratégicas e dos fatores críticos de sucesso com vistas ao alcance da visão de futuro definida pela empresa. Desta forma, após a exposição dos conceitos envolvidos, apresenta-se a estruturação dos indicadores de desempenho.

Inicialmente, foram levantados os indicadores já utilizados pela empresa. As medidas usadas são financeiras tradicionais, como por exemplo: evolução do faturamento, contas a receber, contas a pagar, lucro líquido, custos de matéria-prima, entre outros. A seguir, através da análise e compilação das respostas do questionário e do estudo do pesquisador junto com os dirigentes da empresa, definiram-se os indicadores para cada perspectiva organizacional.

a) A perspectiva financeira

Conforme Kaplan e Norton (1997) o estabelecimento das medidas financeiras é o primeiro passo realizado pelos altos executivos para a consecução da estratégia determinada. Estas medidas servirão para medir o desempenho esperado e como meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas. Os autores verificaram que há três temas financeiros principais que direcionam a estratégia:

- Crescimento e *mix* de receita;
- Redução de custos/melhoria da produtividade;
- Utilização dos ativos/estratégias de investimento.

A metodologia do *balanced scorecard* esclarece que os indicadores da perspectiva financeira são comuns a qualquer instituição, podendo-se citar: retorno sobre o investimento, valor econômica agregado, aumento da receita, produtividade, redução de custos. Salienta-se, que esta metodologia não define indicadores de resultado (*lagging indicators*) e de tendência (*leading indicator*) para esta perspectiva.

O projeto painel de bordo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001) definiu um modelo conceitual básico que contempla para esta perspectiva:

- indicadores de resultado: rentabilidade sobre o patrimônio líquido, valor econômico agregado, liquidez corrente e crescimento da receita; e
- indicadores de tendência: margem bruta, geração de caixa e vendas.

Convém esclarecer, que as duas metodologias concordam que os indicadores variam conforme a estratégia desenvolvida pela empresa.

Assim, os indicadores definidos para a perspectiva financeira do presente trabalho referem-se a lucratividade por grupo de produto dentro de cada linha (mercado nacional), índice de inadimplência e lucratividade com exportação, conforme demonstrado na figura 15.



Figura 15 – Indicadores da perspectiva financeira

As medidas da perspectiva financeira estão diretamente relacionadas a questão estratégica e aos fatores críticos de sucesso. A medida de lucratividade foi dividida por grupos de produtos dentro das linhas comercializadas. A opção por esta divisão deve-se ao fato de haver necessidade de detectar quais linhas de produtos e que grupos são mais representativos para a lucratividade da empresa, visto a estratégia de lançamento de produtos com *design* diferenciado e maior valor agregado. Este indicador satisfará, também, o fator crítico de comercialização de produtos lucrativos e que tenham rotatividade.

Os indicadores relativos a lucratividade por linha de produtos comercializados no exterior direcionam-se a medição da estratégia de exportação de produto. Além disso, a medição do processo de exportação pode ser facilmente comparado com dados do setor o que proporcionará a identificação da empresa em relação a seus concorrentes.

A terceira medida escolhida para a perspectiva financeira refere-se a inadimplência. A utilização deste indicador foi considerada relevante pelo fato do setor ser extremamente sensível as oscilações econômicas, que ocasiona o não pagamento ou o atraso dos valores devidos pelos clientes.

É oportuno salientar que a estratégia da organização é traduzida a partir dos objetivos financeiros e seus elos com as perspectivas dos clientes, inovação, processos internos e aprendizado, gerindo e medindo o desempenho da organização através dos indicadores de resultado e de tendência.

O anexo 2 a descrição das medidas financeiras.

b) Perspectiva dos cliente/mercado

A necessidade de obter um desempenho superior a longo prazo induz as organizações a produzirem serviços e produtos de valor para os clientes, para tanto, precisam reconhecer os segmentos de clientes atuais e potenciais e selecionar aqueles em que irão atuar. Nesta perspectiva, além de haver um trabalho de segmentação de clientes e mercado, os executivos devem traduzir a visão da empresa estabelecendo objetivos específicos com base nos dados de mercado e clientes (KAPLAN E NORTON, 1997).

De acordo com os autores “a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado”.

Desta forma, definiram-se os indicadores para a perspectiva de clientes/mercado considerando as questões estratégicas e os fatores críticos de sucesso alocados a esta perspectiva. Apresenta-se na figura 16 os indicadores da perspectiva de clientes/mercado.

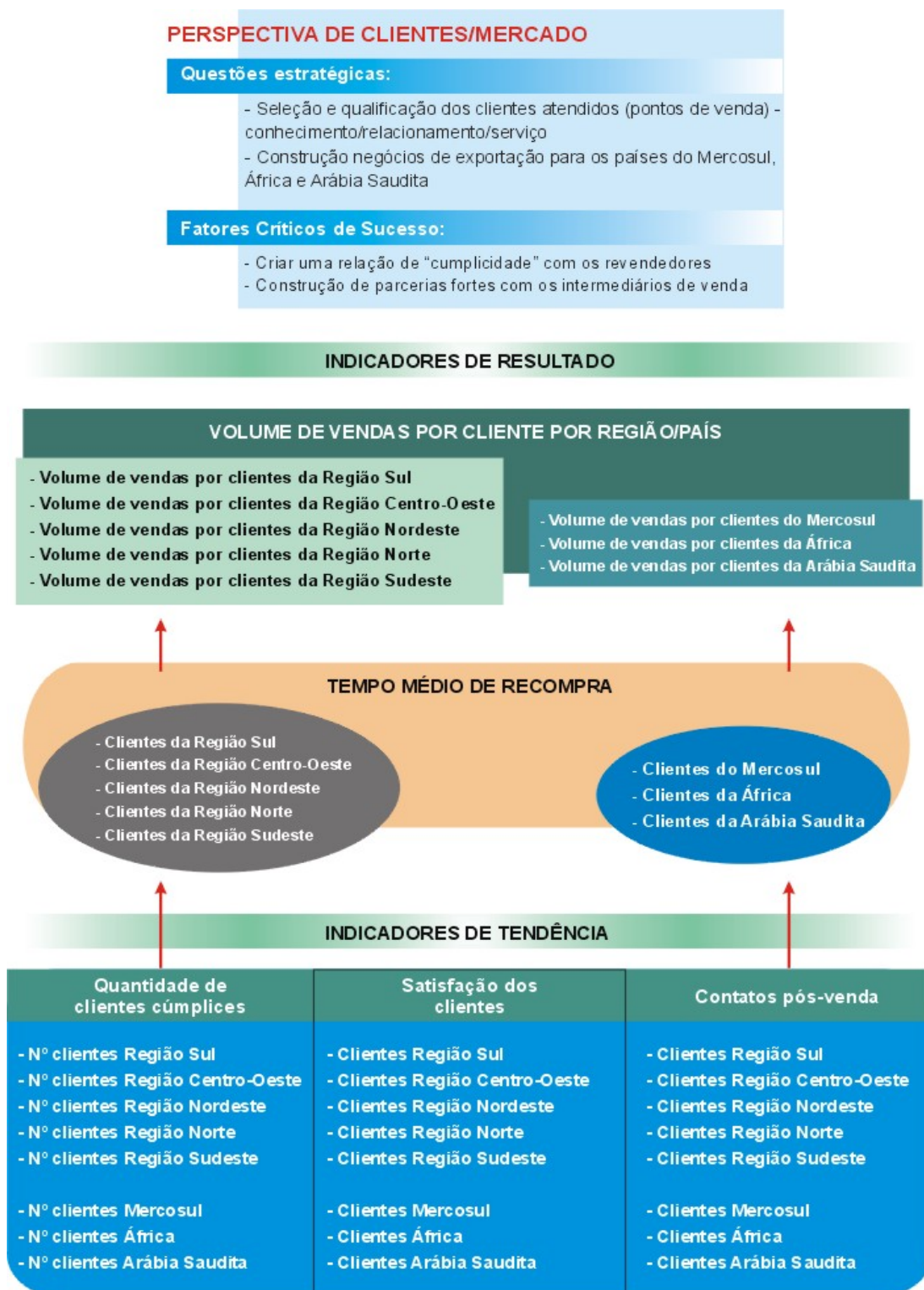


Figura 16 – Indicadores da perspectiva dos clientes/mercado

Para alcançar uma maior lucratividade a empresa definiu como questões estratégicas da perspectiva de clientes/mercado a seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) e a construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita. Neste sentido, o indicador de resultado selecionado para a perspectiva de clientes/mercado refere-se a medida de volume de vendas por cliente por região e, também, por país, tendo em vista as exportações.

Além dos indicadores de resultado, definiu-se para esta perspectiva indicadores de tendência, sejam eles:

- Número de clientes “cúmplices” por região e por país atendido. Conforme apresentado na construção do mapa estratégico, a empresa está desenvolvendo um trabalho para aprofundar o relacionamento com seus clientes, ou seja, os revendedores. Esta ação prevê a formação de uma relação de “cumplicidade” entre a indústria e o ponto de venda através de um maior conhecimento do produto e de uma prestação de serviço especializada. Assim, tornou-se necessário medir o número de revendedores que são “cúmplices” no processo de venda;
- Tempo médio de recompra. Este índice demonstrará se os esforços para seleção e qualificação dos revendedores estão dando resultado, pois, subentende-se que pontos de venda qualificados façam compras contínuas e em menor espaço de tempo;
- Satisfação dos clientes. Os autores Kaplan e Norton (1997) definem este indicador como medida essencial, sendo mensurada

por uma grande maioria de empresas que possuem sistemas de medição de desempenho; e

- Contatos pós-venda. Este indicador medirá a quantidade de contatos pós-venda realizados em detrimento da quantidade de vendas efetuadas. O contato pós-venda influi diretamente na manutenção dos clientes e na satisfação dos mesmos.

O anexo 3 a descrição das medidas de clientes/mercados.

c) Perspectiva de Inovação

Os autores Kaplan e Norton (2004) salientam que a inovação bem-sucedida impulsiona a conquista, o crescimento e a fidelização dos clientes e o aumento das margens, pois, sem inovação, a competição será apenas na base do preço, por produtos e serviços comoditizados.

A inovação no setor moveleiro está diretamente ligada a utilização dos conceitos de *design*. Assim, aspectos relativos a funcionalidade, praticidade, conforto, adequação as necessidades dos clientes, estética, menor número de peças na produção, adequação ao *lay out* produtivo da empresa, utilização de materiais adequados as práticas ecológicas, entre outros, são alguns elementos que norteiam a capacidade do setor em apresentar novidades (innovar).

É conveniente salientar a importância de apresentar linhas diferenciadas de produtos no seguimento de móveis de escritório, uma vez que, os produtos são facilmente copiáveis e o *design* diferenciado dificulta esta prática e reforça a imagem da empresa e o estilo de móvel produzido. Outro fator relevante no setor moveleiro é a alta informalidade de pequenas indústrias que produzem cópias dos produtos, com

materiais inferiores e sem o custo dos tributos impostos às empresas formais comercializando os móveis com preços baixos pressionando o setor para uma concorrência “suicida” de preços.

Desta forma, a medição do impacto dos novos produtos no sucesso da empresa é essencial visto a estratégia de lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado. Apresenta-se na figura 17 os indicadores selecionados para a perspectiva de inovação.



Figura 17 – Indicadores da perspectiva de inovação

Os indicadores selecionados para a perspectiva de inovação estão relacionados as questões estratégicas de lançamento de produtos com *design* diferenciado e desenvolvimento de *design* de soluções. A primeira medida refere-se a quantidade de soluções de produtos, ou seja, os recursos solicitados pelos clientes para que o móvel tenha maior funcionalidade, conforto ou praticidade.

A outra medida selecionada será utilizada para mensurar o ciclo de vida das novas linhas de produtos, definindo a quantidade de dias decorridos desde o projeto da nova linha de móveis até o declínio das vendas. Esta medida será utilizada para as linhas 1000 e 2000 produzidas com o novo enfoque de *design* diferenciado.

A mensuração da aceitação das novas linhas de produtos é o terceiro indicador selecionado para esta perspectiva. Chama-se atenção para o fato das medidas desta perspectiva serem indicadores de tendência. Os indicadores de resultado ligados a esta perspectiva referem-se a lucratividade por linha de produto selecionada na perspectiva financeira. Assim, após a medição da perspectiva de inovação definem-se os indicadores da perspectiva de processos internos.

O anexo 4 a descrição das medidas de inovação.

d) Perspectiva dos processos internos

A gestão operacional é prioridade em todas as organizações, apesar de sozinha não representar vantagem estratégica sustentável. No entanto, Kaplan e Norton (2004) salientam que sem operações excelentes, as empresas terão dificuldades em executar as estratégias, até

mesmo aquelas que não dependam de ter a mais baixa estrutura de custos do setor. Os autores esclarecem que a eficiência e a eficácia da gestão operacional criam condições para que a organização ofereça aos clientes importantes elementos de uma proposição de valor atraente.

A metodologia do *balanced scorecard* sugere a utilização dos seguintes indicadores básicos: tempo para recuperar o investimento no desenvolvimento do produto, medição da consistência do produto, tempo de atendimento ao cliente, custo de assistência, entre outros. Os indicadores sugeridos no projeto painel de bordo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade são:

- a) Indicadores de resultado: conformidade do produto em relação ao padrão, conformidade do serviço em relação ao padrão, produtividade e eficiência operacional; e
- b) Indicadores de tendência: conformidade do processo crítico, variabilidade do processo crítico, flexibilidade, desperdício, qualidade do planejamento, qualidade resultante do processo de apoio crítico e eficácia do sistema de qualidade.

Neste sentido, os processos internos estão diretamente vinculados a perspectiva de inovação conferindo a estrutura necessária para o desenvolvimento da estratégia de desenvolvimento de linhas de móveis com *design* diferenciado. Os indicadores selecionados estão demonstrados na figura 18.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

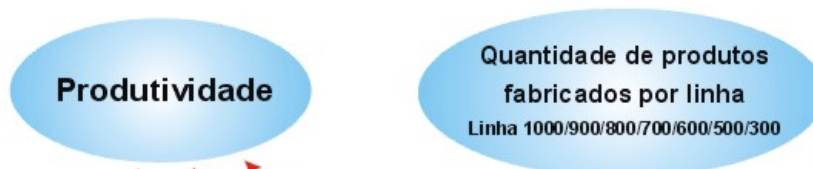
Questões estratégicas:

- Adequação e melhoria do *layout* e processo de produção
- Análise e adequação do *mix* de produtos

Fatores Críticos de Sucesso:

- Alcançar maior produtividade
- Equacionar mix de produtos com grande número de itens e margens de lucro diferentes

INDICADORES DE RESULTADO



INDICADORES DE TENDÊNCIA



Figura 18 – Indicadores da perspectiva dos processos internos

Os indicadores selecionados para a perspectiva de processos internos dividiram-se em indicadores de resultado que prevêem a medição da produtividade e da quantidade de produtos comercializados por linha, e indicadores de tendência definidos como: evolução da capacidade de produção, evolução no tempo de fabricação (linha 1000) e evolução da produção média por funcionário. Estes indicadores conectam-se as questões estratégicas relacionadas a adequação e melhoria do *lay out* e processo produtivo e adequação do *mix* de produtos.

Os indicadores de resultado desta perspectiva estão adequados a proposta da FPNQ (2001), sendo que os indicadores de tendências mediram a evolução do processo de produção. Destaca-se o fato destes indicadores contemplarem apenas a área de produção, o que pode ser explicado pela importância do processo produtivo na consecução da estratégia de diferenciação de produto.

Assim, após a medição da perspectiva de processos internos definiram-se os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.

O anexo 5 a descrição das medidas dos processos internos.

e) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a quarta e última perspectiva apresentada no *balanced scorecard* e seus objetivos oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas (KAPLAN & NORTON, 1997).

Conforme os autores os padrões operacionais não mais oferecem vantagem competitiva às empresas, as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997) as medidas essenciais verificadas referem-se a três medidas de resultado que deverão ser complementadas por vetores situacionais. Os autores determinam que neste conjunto, o objetivo de satisfação do funcionário geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade. Portanto, as medidas utilizadas são:

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

A FPNQ (2001), através do projeto painel de bordo, definiu como indicadores de resultado a retenção de pessoas-chave, o conhecimento/habilidades, a satisfação, o comprometimento, a competência e a melhoria contínua e produtividade.

Neste contexto, apresentam-se na figura 19 os indicadores selecionados para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Questões estratégicas:

- Capacitação e treinamento dos colaboradores desenvolvendo habilidades que aprimorem o produto e o padrão

Fatores Críticos de Sucesso:

- Criar cultura de inovação e padronização no produto e processo

INDICADORES DE RESULTADO

Comprometimento
dos colaboradores

Satisfação dos
colaboradores

INDICADORES DE TENDÊNCIA

Quantidade de
sugestões
apresentadas

Horas de treinamento
junto a fornecedores

Figura 19 – Indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento possui a capacitação e treinamento dos colaboradores como questão estratégica, sendo que, o fator crítico de sucesso para esta perspectiva é a criação de uma cultura de inovação e padronização dos produtos e processos. Assim, definiram-se indicadores tradicionais para esta perspectiva, as medidas de resultado referem-se a satisfação dos clientes internos, comprometimento dos colaboradores e quantidade de sugestões apresentadas. O indicador de tendência utilizado refere-se a quantidade de horas de treinamento junto a fornecedores. O anexo 6 a descrição das medidas financeiras.

A definição das medidas desta perspectiva encerra a montagem do modelo de indicadores. Faz-se necessário, no entanto, a estruturação destas medidas em forma de um mapa que demonstre o relacionamento entre as perspectivas organizacionais.

5.3.5 Construção do mapa de indicadores

O mapa de indicadores é uma estrutura genérica que permite a visualização do desdobramento das questões estratégicas, permitindo que a organização veja suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática (KAPLAN E NORTON, 2000). Os indicadores selecionados, assim como as questões estratégicas e os fatores críticos de sucesso, devem ser estruturados de forma que se possibilite a visualização das conexões existentes entre as perspectivas.

Assim, apresenta-se na figura 20 o mapa de indicadores criado para a empresa, seguindo-se da explicação de cada indicador.



Figura 20 – Mapa de Indicadores

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A presente dissertação apresenta os resultados de um estudo de caso em uma indústria do setor moveleiro que objetivou a proposição de um modelo de indicadores de desempenho alinhados ao planejamento estratégico desenvolvido pela empresa.

Especificamente, objetivou-se a identificação dos sistemas de medição do desempenho organizacional existentes. Neste sentido, através do estudo exploratório da bibliografia disponível determinou-se duas principais metodologias de medição de desempenho, sendo o “*Balanced Scorecard*” proposto por Kaplan & Norton (1997) e o projeto “Painel de Bordo” desenvolvido pelo Comitê Temático da Medição do Desempenho Organizacional da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Outro objetivo específico definido para este trabalho refere-se a identificação dos principais elementos do setor moveleiro sob uma perspectiva mundial, nacional e regional, destacando-se os aspectos fundamentais para a competitividade da indústria moveleira. Assim como o levantamento do referencial teórico, realizou-se um estudo exploratório dos principais materiais publicados pelo Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC. Salienta-se que os fatores de competitividade do setor moveleiro apresentados referem-se a tecnologia, matéria-prima, *design*, mão-de-obra e venda.

O levantamento dos dados da empresa objeto deste estudo, diz respeito a outro objetivo específico do trabalho. Através da coleta de dados foram possíveis a caracterização geral da organização e também a identificação do planejamento estratégico desenvolvido. Especial atenção foi dada as questões estratégicas definidas.

Neste sentido, o cruzamento entre o referencial teórico e os dados da empresa possibilitou a criação de um modelo de indicadores de desempenho alinhado ao planejamento estratégico. A proposição do modelo iniciou pela montagem do mapa estratégico, arranjando as questões definidas no planejamento a partir de um conjunto de hipóteses. Definiu-se neste momento, as perspectivas organizacionais fundamentais para a medição do desempenho. Além disso, identificou-se para cada perspectiva os fatores críticos de sucesso e as suas relações de causa e efeito.

Conclusivamente, definiu-se os indicadores adequados a proposição estratégica da empresa considerando-se os fatores críticos de sucesso de cada perspectiva organizacional e seu encadeamento. Assim, propôs-se os seguintes indicadores:

- a) Perspectiva financeira
 - Indicadores de resultado: lucratividade total da empresa, lucratividade por grupos de produtos por linha, lucratividade com exportação com linha, inadimplência;
- b) Perspectiva de clientes/mercado
 - Indicadores de resultado: volume de vendas pro cliente, tempo médio de recompra;

- Indicadores de tendência: quantidade de clientes cúmplices por região, satisfação dos clientes, contato pós-venda;
- c) Perspectiva de Inovação
- Indicadores de resultado: receita das novas linhas de produtos;
 - Indicadores de tendência: tempo médio de lançamento de novos produtos, quantidade de soluções de produtos, ciclo de vida das novas linhas de produtos (linha 1000 e 2000), aceitação das novas linhas de produtos (linhas 1000 e 2000);
- d) Perspectiva dos processo internos
- Indicadores de resultado: produtividade, quantidade de produtos fabricados por linha;
 - Indicadores de tendência: evolução da capacidade de produção, evolução da produção média por funcionário, evolução no tempo de fabricação (linha 1000);
- e) Perspectiva de aprendizado e crescimento
- Indicadores de resultado: comprometimento dos colaboradores, satisfação dos colaboradores;
 - Indicadores de tendência: quantidade de sugestões e horas de treinamento junto a fornecedores.

A proposta do modelo de indicadores, muito mais que medidas, apresenta uma solução integrada para o alcance da visão de futuro e o desdobramento das questões estratégicas. Confirmando-se, desta forma, como um sistema de apoio para o planejamento organizacional, tomada de decisões e solução de problemas.

O que importa no desenvolvimento do modelo de indicadores não são as medidas, e sim, a forma encadeada de se pensar o desdobramento da estratégia, que permite uma visão integrada das ações rumo a um foco único – a visão de futuro.

6.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

A objetivo do presente trabalho é a proposta de um modelo de indicadores de desempenho integrados ao planejamento estratégico de uma indústria moveleira, no entanto, como os assuntos não se esgotam e podem ser estudados sob várias perspectivas recomenda-se alguns trabalhos futuros que utilizem os temas aqui abordados.

- Aplicação, validação e revisão da proposta aqui apresentada, podendo configurar-se em um trabalho de doutorado;
- Desdobramento dos indicadores estratégicos em indicadores operacionais e táticos, desenvolvendo o instrumento completo de medição de desempenho;
- Aplicação do modelo de indicadores aliado a outro instrumento de controle organizacional; e
- Verificação da mudança organizacional a partir da utilização de indicadores de desempenho.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABIMÓVEL. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Atualização até dezembro de 2002.

ACKOFF, R.L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editor S.A., 1983.

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BACHA, C.J.C. Cadeia madeira/móveis. In: **Apoio a instalação dos Fóruns de Competitividade nas cadeias produtivas de couro/calçados, têxtil, madeira/móveis e fertilizantes**. São Paulo: PENSA, 2000.

BUZZELL, R.D.; GALE B.T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1991.

CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade Gerencial: Um Estudo Sobre a Contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo: Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), FEA, Universidade de São Paulo, 2001

DRUKCER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

ECCLES, R.G. Manifesto da mensuração do desempenho. In: **Série Harvard Business School Press. Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ESTRADA, R.J.S. Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 205f (Tese de Dou-

torado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

FNPQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade **CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA**.

FPNQ (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE). **Estruturação do sistema de indicadores do desempenho global – 3º workshop temático**. São Paulo: 2000.

FURLAN, J.D. **Modelagem de Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GORINI, A.P.F. A indústria de móveis no Brasil. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – Abimóvel, 2000. 80p.

GORINI, A.P.F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.

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

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

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

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Balanced Scorecard* – Indicadores que impulsionam o desempenho. In: **Série Harvard Business School Press. Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARDEC, A.; FLORES, J.F.; SEIXAS, E. **Gestão Estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LÜDKE, M.A.; Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári e estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed., 1999.

MIRANDA, J.M. et al. Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas. Disponível em:
<<http://www.eac.fea.usp.br/congressosp/seminario2/trabalhos/E270.pdf>> Acesso em: 29 dez. 2003.

MIRANDA, P.; SILVA, J.D.G. Medição de desempenho. In:
SCHMIDT, P. et al. **Controladoria – Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, M. A . F. D. de. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Madeira e Móveis**. Campinas: 2002.

NEELY et al. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Production Economics**, n.4, p.80-116, 1995.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMBERSAD, H.K. *Scorecard para performance total*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SAMPAIO, C.H. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**. Porto Alegre: SEBRAE/FAURGS, 1997.

SANTOS, R.M.; PAMPLONA, T.; FERREIRA, M.J.B. *Design na Indústria Brasileira de Móveis*. In: **Projeto: Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira**. Campinas, 1999

SCHMIDT, P. (organizador). **Controladoria**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed., 2001.

SISTEMA de gestão de indicadores do desempenho: a experiência da Secretaria de Gestão. Projeto Piloto da Secretaria de Gestão. Jun. a dez. 2002.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial - Tendências e Desafios**. São Paulo: Makron, 2000.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C. **Indicadores da Qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

THOMPSON Jr., A.A.; STRICKILAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNICAMP-IE-NEIT. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia: Madeira e Móveis**. Campinas, 2002. 212 p. Relatório técnico.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1

QUESTÕES PARA O ESTUDO DE CASO

Realização de entrevista semi-estruturada com os principais gerentes da empresa em estudo para levantar os indicadores mais adequados ao desdobramento das questões definidas no planejamento estratégico da empresa.

- Quais os indicadores já utilizados para medir o desempenho da empresa?
- Considerando as questões estratégicas definidas no planejamento quais as perspectiva preferenciais para a medição do desempenho organizacional?
 - () financeira
 - () clientes/mercado
 - () processos internos
 - () aquisição e fornecedores
 - () responsabilidade pública
 - () inovação
 - () pessoas
 - () ambiente organizacional
 - () outra _____
 - () outra _____
- Considerando as questões estratégicas do plano da empresa quais os indicadores mais adequados para a medição do desempenho?
 - Questão Estratégica 1: Aumento da lucratividade da empresa;
 -
 -
 -
- Questão Estratégica 2: Lançamento de linhas de produtos com *design* diferenciado;
 -
 -
 -

- Questão Estratégica 3: Construção de negócios de exportação para os países do Mercosul, África e Arábia Saudita;
 -
 -
 -

- Questão Estratégica 4: Seleção e qualificação dos clientes atendidos (pontos de venda) - conhecimento/relacionamento/serviço;
 -
 -
 -

- Questão Estratégica 5: Adequação e melhoria do *layout* e processo de produção;
 -
 -
 -

- Questão Estratégica 6: Análise e adequação do *mix* de produtos;
 -
 -
 -

- Questão Estratégica 7: Capacitação e treinamento dos colaboradores, desenvolvendo habilidades que aprimorem o produto e o padrão.
 -
 -
 -

ANEXO 2

INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Nome: Lucratividade
Fórmula: $\text{Lucro líquido} / \text{vendas totais}$
Finalidade: Medir a lucratividade total da empresa e das linhas de produtos

Nome: Inadimplência
Fórmula: $(\text{Vendas não recebidas} / \text{vendas totais}) \times 100$
Finalidade: Verificar o índice de vendas não recebidas em relação as vendas totais.

ANEXO 3

INDICADORES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES/MERCADO

Nome:	Volume de vendas
Fórmula:	Volume de vendas em R\$ por cliente
Finalidade:	Verificar o volume vendido por cliente e por região, o que permite a identificação de melhores estratégias e políticas de venda, bem como, a personalização do atendimento.

Nome:	Tempo médio de recompra
Fórmula:	N° de dias entre as compras/ n° de compras
Finalidade:	Estabelecer o período de tempo necessário para o cliente efetuar suas compras o que possibilita o desenvolvimento de políticas de venda e atendimento personalizado.

Nome:	Quantidade de clientes cúmplices por região
Fórmula:	$(N^{\circ}$ de clientes que participaram do programa de relacionamento por região/ n° de clientes total da região) x 100
Finalidade:	Identificar a quantidade de clientes que estão participando do programa de relacionamento podendo comparar-se com o resultado de volume de venda.

Nome: Satisfação dos clientes
Fórmula: $(\text{Clientes que se declaram satisfeitos} / \text{total de clientes pesquisados}) \times 100$
Finalidade: Identificar o índice de clientes satisfeitos podendo comparar com o volume de vendas com a lucratividade da empresa.

Nome: Contato pós-venda
Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de contatos pós-venda} / \text{quantidade de vendas}) \times 100$
Finalidade: Verificar o índice de acompanhamento de clientes durante todo o processo de vendas.

ANEXO 4

INDICADORES DA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO

Nome:	Receita de novas linhas de produtos
Fórmula:	$\frac{\text{Valor venda em R\$ da linha 1000}}{\text{Valor venda em R\$ da linha 1000}}$
Finalidade:	Verificar o valor de venda das novas linhas de produtos podendo comparar com o volume total de venda e com a lucratividade da linha de produtos.

Nome:	Soluções de produtos
Fórmula:	Quantidade de soluções de produtos
Finalidade:	Conhecer a quantidade de soluções de produtos solicitadas por clientes e executadas.

Nome:	Ciclo de vida das novas linhas de produtos
Fórmula:	Quantidade em meses em cada estágio do ciclo de vida (projeto/crescimento/maturidade/declínio)
Finalidade:	Identificar o ciclo de vida das novas linhas de produtos podendo-se verificar sua contribuição para a lucratividade.

Nome:	Aceitação das novas linhas de produtos
Fórmula:	$(\text{n}^\circ \text{ de itens vendidos das novas linhas} / \text{n}^\circ \text{ de itens totais vendidos}) \times 100$
Finalidade:	Identificar a porcentagem de itens vendidos das novas linhas em relação ao número de itens totais vendidos, bem .como, verificar a evolução da aceitação dos novos produtos.

ANEXO 5

INDICADORES DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Nome:	Produtividade
Fórmula:	$\text{Valor total produzido} / (\text{custo de mão-de-obra} + \text{custo do capital} + \text{custo dos materiais} + \text{despesas diversas})$
Finalidade:	Identificar a produtividade total da empresa podendo comparar com a produtividade do setor.

Nome:	Quantidade de produtos fabricados por linha
Fórmula:	$\text{Quantidade de produtos fabricados por linha} / \text{quantidade total de produtos fabricados}$
Finalidade:	Conhecer a quantidade produzida por linha para melhor avaliar o <i>mix</i> de produtos.

Nome:	Evolução da capacidade de produção
Fórmula:	Comparação com período anterior do número de itens produzidos
Finalidade:	Obter indicativo de produtividade.

Nome: Evolução da produção média por funcionário
Fórmula: Valor total produzido/quantidade de funcionários
Finalidade: Obter indicativo de produtividade e de desempenho dos colaboradores.

Nome: Evolução no tempo de fabricação
Fórmula: Quantidade de horas necessárias para a fabricação das novas linhas
Finalidade: Obter indicativo de produtividade das novas linhas de produtos.

ANEXO 6

INDICADORES DA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Nome: Comprometimento
Fórmula: Participação em atividades extra operacionais
Finalidade: Verificar o comprometimento através da participação em atividades extra operacionais.

Nome: Satisfação dos colaboradores
Fórmula: $(\text{Colaboradores que se declaram satisfeitos} / \text{total de colaboradores pesquisados}) \times 100$
Finalidade: Identificar o índice de colaboradores satisfeitos podendo comparar com a produtividade.

Nome: Quantidade de sugestões
Fórmula: Quantidade de sugestões dos colaboradores
Finalidade: Obter indicativo de comprometimento.

Nome:	Horas de treinamento junto a fornecedores
Fórmula:	Quantidade horas de treinamento junto a fornecedores por empregado
Finalidade:	Verificar a qualificação do colaborador e o comprometimento.