

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração PUC Minas / FDC

*ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE
PERFORMANCE EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS:
O DESAFIO DE ALINHAR ESTRATÉGIAS E PROCESSOS*

Eduardo Hirschheimer

Belo Horizonte
2005

Eduardo Hirschheimer

*ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE
PERFORMANCE EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS:
O DESAFIO DE ALINHAR ESTRATÉGIAS E PROCESSOS*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Janete Lara de O. Bertucci

Belo Horizonte
2005

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, companheira e sempre amiga, Claudia.

Às minhas duas filhas queridas, Priscila e Carolina, que são o que há de mais importante e feliz em minha vida.

Aos meus pais, que me proporcionaram as bases para eu chegar aonde cheguei.

Aos meus sogros, Isac e Rodica, que me incentivaram a fazer este mestrado.

À minha orientadora Prof^a Dra Janete Lara de O. Bertucci que me deu todo o suporte técnico para desenvolver este trabalho.

À equipe de professores da PUC e da Fundação Dom Cabral, pelos valiosos conhecimentos adquiridos no curso de mestrado e no MBA.

Aos executivos das dez empresas pesquisadas que me proporcionaram, além do conteúdo prático para desenvolvimento do trabalho, momentos extremamente interessantes.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as relações existentes entre o processo de formulação da estratégia e os sistemas de avaliação da performance da organização. A pesquisa empírica, de natureza qualitativa, foi realizada no setor de serviços, em dez grandes empresas nacionais. Utilizamos as dimensões propostas pelo modelo Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FNPQ -, para analisar as questões relativas a performance empresarial, quais sejam, análise das estratégias e planos das organizações, sistemas de avaliação da performance e análise dos impactos do sistema estratégico sobre os sistemas de mensuração da performance. Os resultados obtidos pela pesquisa indicam que as empresas do setor de serviços pesquisadas concebem suas estratégias predominantemente em processos incrementais, baseadas em modelos prescritivos, próprios e formais. Em poucas empresas, pudemos observar a utilização dos princípios preconizados pelas escolas empreendedora e de aprendizado. O processo de implementação das estratégias prioriza basicamente duas etapas: a decomposição da estratégia em projetos prioritários, estabelecidos para um horizonte temporal, e a definição de sistemas de avaliação da performance, com o estabelecimento de metas objetivas e quantificadas. Embora haja diversidade entre os sistemas de avaliação de performance utilizados pelas empresas pesquisadas, observamos que as bases conceituais do *Balanced Scorecard* e do modelo Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ -, encontram-se muito presentes, mesmo quando a empresa desenvolve seus próprios modelos. Tanto as dimensões financeiras quanto as não financeiras têm sido privilegiadas, em modelos que procuram alinhar as estratégias com os indicadores de performance, embora nem sempre seja possível estabelecer tão claramente relações de causalidade entre essas duas questões. Nossos resultados, apesar de oferecerem uma perspectiva interessante acerca da forma como as empresas têm buscado o alinhamento entre estratégia e sistemas de performance, não permitem generalizações para uma população mais ampla. Sugerimos a outros pesquisadores a realização de novos estudos, visando aprofundar o conhecimento sobre as relações entre estratégia e performance, ampliando o escopo para outros segmentos além do setor de serviços, bem como do número de empresas pesquisadas.

Palavras-chave: performance organizacional, estratégia, setor de serviços.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the relationship between the process of formulating the strategic plans and the systems that evaluate the performance of the organizations. The practical research was a qualitative one and it was performed in the service sector, with ten major national companies. The dimensions proposed by FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) were employed in order to analyze the issues related to business performance, namely, the strategy and organization plans, the performance measuring system and the impact of the strategy system over the measuring performance system. The results of this research show that these companies formulate their strategies mainly through incremental processes based on own and formal prescriptive models. In few companies we could observe the use of principles of the Entrepreneurial and Learning Schools. The strategic implementation process priorities basically two steps: the strategy deployment into main projects, established in a time frame period and the definition of performance evaluation system, with defined and quantified goals. Although it was found a diversity between performance evaluation systems used by the researched companies, we observe that the conceptual points of balanced scorecard and PNQ Model (Prêmio Nacional de Qualidade) were also present in the cases that the companies develop their own models. Not only the financial dimensions, but also the non-financial ones were found in models that try to align the strategy with performance metrics. Although it was not possible to clearly establish in all cases a casualty relation between these two variables. Despite the fact that our results cannot be generalized to the entire population, it offers an interesting perspective about the ways companies have tried to align the strategy and their performance system. We suggest to other researchers to do new studies in order to deepen the knowledge about the relation between strategy and performance system, to enlarge the scope of this study to other sectors and also to increase the number of the researched companies.

Key words: business performance, strategy, service

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Estratégia: evolução histórica e introdução ao tema.....	16
2.2 O processo estratégico: escola de <i>design</i>	21
2.3 O processo estratégico: escola de planejamento	23
2.4 O processo estratégico: escola de posicionamento.....	26
2.5 O processo estratégico: escola empreendedora.....	33
2.6 O processo estratégico: escola cognitiva.....	35
2.7 O processo estratégico: escola de aprendizado	37
2.8 O processo estratégico: escola de poder	39
2.9 O processo estratégico: escola cultural.....	42
2.10 O processo estratégico: escola ambiental	44
2.11 O processo estratégico: escola de configuração	46
2.12 Evolução dos sistemas de performance como instrumento de gestão.....	49
2.13 Indicadores de desempenho: conceituação, objetivos e razões para se medir	55
2.14 Problemática e aspectos fundamentais na implantação.....	61
2.15 Balanced scorecard: conceitos e alinhamentos dos indicadores à estratégia	67
3 METODOLOGIA.....	74
3.1 Método e técnicas de pesquisa	74
3.2 Amostra	76
3.3 Estratégias de análise e de organização dos dados	78
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4.1 Análise da estratégia.....	84
4.2 Sistema de medição.....	93
4.3. Análise crítica.....	104
5 CONCLUSÕES.....	109
APÊNDICE A	125
APÊNDICE B.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo SWOT	22
Figura 2- Forças que dirigem a concorrência	29
Figura 3 - Cadeia de Valor	32
Figura 04 – Tabela de evolução dos sistemas de performance contemporâneos	55
Figura 5 - Medição de performance – visão por nível hierárquico	59
Figura 6 – Multiplicidade de meios para comunicação.....	63
Figura 7- O <i>balanced scorecard</i> como sistema de gestão	68
Figura 8 – O processo de revisão estratégica do <i>balanced scorecard</i>	70
Figura 9 - Fases do desenvolvimento da pesquisa.....	76
Figura 10 - Setores e empresas pesquisadas.....	77
Figura 11 - Modelo FPNQ – Sistema dorsal do sistema de Gestão	78
Figura 12 - Relação entre estratégia e a teoria, tema da pesquisa e seu foco	80
Figura 13 - Relação entre performance e a teoria, tema da pesquisa e seu foco	81
Figura 14 - Relação entre análise crítica e a teoria, tema da pesquisa e seu foco	82
Figura 15 - Cronograma de planejamento estratégico da empresa.....	86
Figura 16 - Dimensões do sistema de performance.....	95
Figura 17 - Peso das dimensões de performance no programa de meritocracia.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	- Administração por Objetivos
BCG	- Boston Consulting Group
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
CFO	- Chief Financial Officer
CQH	- Controle de Qualidade Hospitalar
FMEA	- Failure Mode Effect Analysis
FPNQ	- Fundação para o Premio Nacional da Qualidade
GS	- Grau Salarial
PBQP	- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
PPR	- Plano de Participação nos Resultados
SLA	- <i>Service Level Agreement</i> ou Acordos de Nível de Serviço
SWOT	- Strength, Weakness, Opportunities and Threads
TQM	- Total Quality Management
LAIR	- Lucro Antes do Imposto de Renda
IPR	- Índice de Processos Redecard

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo com o qual se deparam as organizações, a disputa por mercados, associados aos avanços da tecnologia da informação, são, dentre outros, fatores que têm levado as empresas a um novo cenário de negócios. Este cenário tem trazido inúmeras mudanças na estrutura, nas estratégias e nos processos internos das organizações, exigindo o desenvolvimento de produtos de forma acelerada, a constante busca pela excelência e a necessidade de competir cada vez mais nas dimensões qualidade, preço e entrega. Esses fatos têm feito as empresas aperfeiçoarem o gerenciamento de seus negócios a curto e longo prazos, tanto para atenderem às expectativas de seus clientes, quanto para oferecerem aos acionistas o retorno esperado sobre seus investimentos.

Nesse processo de permanente descontinuidade, a concepção estratégica tem sido freqüentemente utilizada como uma forma de estabelecer uma relação proativa entre a empresa e seu ambiente, no pressuposto de que ela é capaz de influenciar e não apenas ser influenciada pelas transformações. (ROSSI e LUCE, 2002).

Grande parte dos autores na área de estratégia (MINTZBERG, AHLSTAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001 dentre outros) enfatizam algumas características essenciais ao processo de formulação estratégica. As metas devem ser formuladas de maneira clara e representar desafios possíveis de serem atingidos, para que possam proporcionar coesão nas decisões táticas; políticas devem ser suficientemente delineadas para reforçar o comprometimento, direcionar esforços nos momentos críticos e assegurar flexibilidade para as mudanças desejadas.

Ricas discussões estão presentes no ambiente acadêmico e no cotidiano das decisões empresariais e abordam aspectos como o processo pelo qual a estratégia é concebida, como ocorre a formulação estratégica, a característica das estratégias em si e as mudanças por ela geradas dentre outras. No que se refere à origem do processo estratégico, ele geralmente é coordenado pelo líder da empresa, o presidente ou diretor executivo, mas também ocorre de

forma mais participativa em algumas empresas, com o envolvimento do grupo gerencial em uma discussão intra-organizacional mais ampla.

A partir da concepção de qual é a melhor forma de conduzir o processo estratégico, segue-se um processo de formulação das melhores alternativas de ação, que englobam, desde linhas que revelam um processo estratégico com características mais deliberadas, apoiadas em um ponto central de comando, até os casos em que o processo apresenta características mais emergentes e espontâneas.

Nessa etapa do processo são, também, freqüentes as discussões acerca do tipo de mudança preconizada pela estratégia, em que alguns defendem mudanças ocasionais, embora amplas; outros optam por um processo preferencialmente concebido de forma incremental baseado na experimentação e na avaliação dos resultados passados antes de assumir mudanças mais profundas.

Independentemente do processo de formulação e da forma com que as mudanças são propostas, a definição das estratégias propriamente ditas também pode seguir opções diversas. Uma alternativa é a estruturação estratégica no contexto das estratégias genéricas, como proposto por Porter (1986). Há, contudo, linhas teóricas que defendem estratégias únicas e particulares, adequadas à cultura e à visão empreendedora específica de cada organização.

Ficam latentes a riqueza da discussão e a heterogeneidade da operacionalização do processo estratégico, que varia não só em função da linha teórica empregada, mas também com a cultura da empresa e a experiência e vivência anteriores de seus principais executivos. Nesse cenário de pensamentos divergentes, porém com um propósito claro de organizar os conceitos da estratégia e categorizá-los em visões concretas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) separaram os estudos já realizados sobre o tema em três grupos de pensamento: as escolas prescritivas, as descritivas e a de configuração.

Nas escolas prescritivas, a estratégia é concebida com ênfase nas perspectivas racionais, analíticas e formais do processo e ali se localizam as escolas de *design*, do planejamento e do posicionamento. No grupo das escolas descritivas, a ênfase está no processo de formulação da estratégia ou como elas, de fato, são. As escolas que fazem parte dessa linha são a empreendedora, a cognitiva, a do aprendizado, a do poder, a cultural e a ambiental. No último grupo, denominado configuração, são resgatados alguns conceitos das escolas anteriores, de modo a integrar as idéias e auxiliar as empresas na compreensão da complexa dinâmica da estratégia.

Qualquer que seja a linha teórica empregada, percebemos nas organizações uma forte resistência em alterar seus processos estratégicos, incorporando novas propostas e iniciativas, especialmente quando os envolvidos são confrontados com os riscos e eventuais perdas decorrentes dessas mudanças. Tal resistência geralmente está mais associada à insegurança quanto a um futuro novo e desconhecido, do que a fatos concretos. Esses aspectos têm reforçado nas organizações uma preocupação no sentido de desenvolver e manter processos mais efetivos de comunicação que ofereçam canais de informação claros entre a liderança da empresa e a sua estrutura funcional.

Esses canais devem prover, simultaneamente, à alta administração de um *feedback* sobre a estratégia e, aos funcionários, uma clara visão das prioridades da empresa, de forma a tornar os objetivos organizacionais significativos para cada área e para cada funcionário. Na falta desses processos de informação que contenham os principais vetores de desempenho da organização, as empresas têm dificuldade em gerenciar suas prioridades estratégicas. (KAPLAN e NORTON, 2000).

Há, nesse contexto, uma interface entre o processo estratégico e os sistemas de avaliação de performance, de forma que o processo estratégico só se realiza plenamente e se apropria da aprendizagem gerada por ele, quando acompanhado de um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos. Entretanto, obter tal alinhamento entre o sistema e o processo estratégico não é tarefa simples. Um passo fundamental é conhecer de forma precisa a situação atual e as bases sobre as quais as decisões são tomadas.

Como afirmam Macedo-Soares e Ratton (1999), a gestão baseada em fatos e dados é essencial, pois permite aos gestores acessar as informações necessárias para o processo de tomada de decisões. Os sistemas de medição de performance desempenham, assim, um papel importante, pois refletem as mudanças de cenário, possibilitam o monitoramento das informações e constituem peças fundamentais para que as organizações dêem suporte ao gerenciamento de seus negócios.

A despeito da importância dos sistemas de performance adotados, a maioria das organizações tem dificuldade em alinhá-los e integrá-los à estratégia da empresa, o que se converte em um sério problema gerencial. Macedo-Soares e Ratton (1999) e Neely (1998) destacam esse problema quando afirmam que a ausência de sistemas de avaliação de performance adequados e alinhados com os objetivos constitui uma das maiores barreiras para a melhoria de desempenho das empresas, que geralmente não apresentam aderência entre as metas empresariais e os indicadores que são empregados para a sua avaliação.

Outra lacuna freqüente dos sistemas de performance, de acordo com Kaplan e Norton (2000), é em relação a sua construção que predominantemente foca os aspectos econômico-financeiros. Estes, embora fundamentais à gestão, são incompletos se considerados isoladamente, pois são constituídos de indicadores de curto prazo e refletem resultados passados que nem sempre oferecem às organizações as melhores opções para subsidiar a decisão estratégica. Eles geralmente não permitem aos administradores, acionistas e gestores uma visão completa e integrada da empresa e, dessa forma, não proporcionam a melhor compreensão da performance atual, podendo comprometer as decisões estratégicas e acertos de rumo futuros.

O aspecto comportamental também se apresenta como um fator crítico de sucesso da implantação dos sistemas de avaliação de performance, pois é fundamental o apoio da alta administração e da equipe gerencial. A resistência da liderança na adoção de modelos capazes de medir o progresso da empresa traz problemas que dificultam a implantação.

Algumas pesquisas que relacionam o tema planejamento estratégico ao sistema de performance já foram realizadas, por exemplo, o estudo de Hopkins e Hopkins (1997), realizado no setor bancário americano. Os autores avaliaram dados de 112 bancos, constatando a existência de uma correlação positiva entre a intensidade com que tais empresas se engajavam em processos de planejamento estratégico e o impacto favorável desse fato sobre o desempenho financeiro.

Em outra pesquisa realizada junto a grandes empresas canadenses, Bart e Baetz (1998) constataram também uma associação positiva entre a adoção de planos estratégicos e os níveis de performance organizacionais, de forma a evidenciar resultados superiores em organizações cuja estratégia se encontra em linha com o sistema de performance empregado.

No Brasil, Cardoso et al. (1999) realizaram um estudo semelhante, procurando avaliar os fatores que, na opinião dos executivos brasileiros, eram importantes para a gestão das empresas e se eles estavam efetivamente sendo medidos. Os dados pesquisados foram comparados com pesquisa correlata realizada pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants*, que avaliou a utilização de medidas não financeiras em 253 empresas pertencentes à lista do U.S. Fortune 500 Firms e no Canadian Post 300 Companies. Os autores constataram que as empresas pesquisadas estavam mensurando parte dos indicadores de forma individual, demonstrando uma lacuna no uso das informações e no grau de aderência entre o planejamento estratégico e seus sistemas de avaliação de performance. Foi ainda enfatizado que havia graves deficiências no processo de disponibilização das informações por parte da organização, de forma que os indicadores se apresentam mais como instrumentos de controle do que efetivamente como ferramentas para gestão estratégica do negócio.

É também mencionado pelas pesquisas a existência de uma baixa capacidade de distinção, por parte dos gestores, entre os indicadores vitais ao negócio e os indicadores operacionais, importantes para os aspectos operacionais do negócio, mas questionáveis como indicadores de performance empresarial. A não segregação clara entre esses dois

grupos de indicadores reduz a visibilidade dos executivos acerca do alcance de metas estratégicas e privilegia a quantidade em relação à qualidade, particularmente no que diz respeito àqueles que efetivamente são críticos à gestão. (KIYAN 2001).

Outra lacuna percebida é relativa à dificuldade dos sistemas de avaliação de performance no sentido de aferirem os processos em frequências que reflitam períodos adequados. Como afirmam Fischmann e Zilber (1999 e 2002), elas não apenas inibem a eficácia do sistema de desempenho, mas a própria gestão estratégica. O sistema deve proporcionar aos gestores a possibilidade de tomarem decisões em tempo ágil para poder resolver os problemas e readequar os processos.

Um plano estratégico adequado e um sistema de performance bem formulado representam fatores fundamentais para que as organizações sejam bem-sucedidas em seus propósitos, pois oferecem a possibilidade de elaboração de um foco de atuação claro e de um maior alinhamento estratégico e coerência de ação ao longo do tempo. Contudo, tais aspectos não asseguram isoladamente o sucesso empresarial. A pesquisa realizada pela empresa de consultoria Ernst-Young (1998) mostra que os índices médios de fracasso na implantação estratégica se situam entre 70 e 90%.

Kaplan e Norton (2000) acrescentam ainda que é justamente na fase de implementação que a maioria das organizações encontra barreiras e dificuldades para colocarem seus planos em ação, exatamente por não disporem de sistemas de controles baseados em sistemas de mensuração de performance, que permitam às organizações ajustarem sua estratégia.

Este trabalho de pesquisa pretende exatamente analisar as interfaces existentes entre o processo de formulação da estratégia e os sistemas de avaliação de performance, a forma como os sistemas existentes estão sendo implementados e gerenciados e a percepção dos gestores acerca da capacidade de esses sistemas refletirem adequadamente a performance empresarial e as estratégias estabelecidas. Para isso, estabelecemos os seguintes objetivos específicos para esta pesquisa:

- identificar o processo de formulação, implementação e avaliação estratégica nas empresas pesquisadas;
- analisar o processo de implementação e acompanhamento estratégico no contexto dos sistemas de avaliação de performance adotados nestas empresas;
- avaliar criticamente a capacidade gerencial das empresas pesquisadas no sentido de estabelecer um adequado alinhamento entre as estratégias estabelecidas e seus sistemas de avaliação de performance.

A escolha do tema deste trabalho se justifica pela contribuição que oferece aos administradores como instrumento auxiliar no processo de decisão das empresas e como ferramenta capaz de subsidiar o processo estratégico e de avaliação dos resultados. Modelos de sistemas para avaliar a performance empresarial têm sido tema de vários estudos, como afirmam Miranda et al. (2002), que mencionam a formulação de mais de vinte modelos de avaliação de performance nos últimos quinze anos. Contudo, são escassos no Brasil, estudos qualitativos que especifiquem como os sistemas de avaliação de performance efetivamente funcionam e como eles estão vinculados ao plano estratégico da empresa. Embora 73,1% dos executivos pesquisados por Nakamura (1999) afirmem que consideram importante a implementação de sistemas de avaliação de performance conectados à estratégia empresarial, existem poucas pesquisas empíricas sobre o tema. Em uma das poucas pesquisas realizadas, Macedo-Soares e Ratton (1999) concluem exatamente pela necessidade de ampliar os estudos brasileiros e desenvolver modelos adaptados às contingências do País e dos diversos setores da atividade econômica.

Nossa pesquisa foi desenvolvida no setor de serviços, e tal escolha se justifica pelas dificuldades apresentadas por esse segmento para identificar sistemas que possibilitem uma adequada avaliação, tanto do processo quanto dos produtos intangíveis disponibilizados pelas empresas. Adicionalmente, representa especial relevância no contexto da economia brasileira, visto que, dentre as dez empresas com maior crescimento real, sete pertencem ao

setor de serviços, cujas empresas, de forma agregada, apresentam os maiores níveis de rentabilidade sobre o patrimônio líquido, conforme pesquisa realizada no ano de 2003, pela Revista Exame – Melhores e Maiores.

Nosso trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, apresentamos o problema, a importância e os objetivos da pesquisa. A seguir, revisamos a literatura relativa às escolas estratégicas e os sistemas de avaliação de performance comumente empregados. No capítulo três, detalhamos o método e a técnica de pesquisa utilizados, os instrumentos de coleta de dados, a amostra e a estrutura teórico-metodológica empregada para embasar a pesquisa empírica. No capítulo quatro, analisamos os resultados da pesquisa realizada e, no seguinte, as conclusões, os aspectos críticos da pesquisa e algumas sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia: evolução histórica e introdução ao tema

As abordagens clássicas de estratégia existem desde os tempos pré-históricos, e seu principal fim era converter experiências acumuladas em orientação para as futuras gerações. Posteriormente, à medida que as sociedades se tornaram mais complexas, o conceito de estratégia passou a ser utilizado nos contextos diplomático-militares, baseado em algumas premissas bem específicas. Estas premissas, entretanto, compartilham semelhanças com as estratégias empresariais, como se pode ver em Tzu (2001), filósofo e general chinês, que, na obra **A arte da guerra**, escrita há cerca de 2.500 anos, discutiu os aspectos táticos, hierárquicos e humanos da estratégia da guerra. Também Clausewitz (1968), oficial prussiano, muito influenciado pelo resultado das guerras napoleônicas, procurou substituir a visão militar da guerra por conceitos mais flexíveis que combinavam os elementos básicos de ataque, defesa e de manobras militares para criar estratégias vencedoras originadas da melhor combinação desses fatores. (QUINN, 1980).

Os conceitos estratégicos evoluíram, e o tema, a partir da segunda metade do século XX, começou a ser incorporado nas organizações e em um grande número de trabalhos acadêmicos. Whittington (2002) dividiu tais estudos em quatro períodos distintos: o clássico, o evolucionário, o processual e o sistêmico. Na fase clássica, prevalece a análise racional do negócio, e os conceitos estratégicos focam essencialmente os objetivos financeiros, com a separação entre os processos de concepção e execução estratégica. No período evolucionário, em contrapartida, a concepção estratégica abandona a análise racional e estabelece como direcionador a interação da empresa ao ambiente em que atua. Nessa interação, a empresa lança produtos, testa projetos-piloto, com a finalidade de avaliar aqueles que possam oferecer melhores resultados futuros, prevalecendo, no processo, o aprendizado e a experimentação estratégica.

Na fase processual, perde força o processo excessivamente formal da visão clássica, bem como a visão evolucionária gerada pela interação com o ambiente. Os processualistas

percebem a organização inserida em um contexto complexo que leva em conta os aspectos cognitivos do comportamento humano, a política da organização, suas coalizões e a representação dos interesses individuais contidos na empresa. É nesse cenário contínuo e adaptativo que as estratégias são criadas e no qual as organizações constroem as competências distintivas para ela competir no mercado.

No último período, o sistêmico, as ações estratégicas são planejadas, levando-se em conta, além dos aspectos racionais e do ambiente externo, o contexto social em que está inserida a empresa. Ele define os principais direcionamentos estratégicos, de modo que alternativas apropriadas para determinado cenário podem não ser aplicáveis em outros. Esse aspecto é reforçado pelos estudos de Quinn (1980), quando ele propõe a unicidade da estratégia e a sua aplicação em situações específicas e particulares de cada organização.

Mintzberg (1987), reconhecendo a dificuldade e a complexidade em definir estratégia, propôs cinco definições conceituais para facilitar seu entendimento: estratégia como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. Como plano, a estratégia tem como característica que as ações são preparadas previamente e desenvolvidas de forma consciente e deliberada, como se vê nas áreas de administração e militar, pois, geralmente, envolvem um atento planejamento anterior. Como pretexto, a estratégia tem por finalidade principal dissimular um competidor. Como padrão, as estratégias são realizadas de forma consistente e duradoura de modo a transformar tais movimentos em referências de ação da empresa, que são esperados e reconhecidos no ambiente externo. Como posição, a estratégia foca a relação da organização com seu ambiente e, portanto, se concentra nos mercados e nichos específicos da empresa, com a finalidade de promover a integração e a cooperação, inclusive, dentre competidores, podendo reduzir as pressões e a livre concorrência. E, como perspectiva, em contraponto à estratégia de posição, que foca o ambiente externo da organização, ela reforça o conceito interno e abstrato que existe na mente das pessoas e que deve ser compartilhado pelos funcionários da organização. Seu aspecto principal consiste em interpretar a mente coletiva, compreendendo as intenções de forma que as ações sejam exercidas em uma base coletiva.

Segundo Quinn (1980), independentemente das definições, há aspectos essenciais que devem estar presentes como a definição de metas claras a serem atingidas para proporcionar coesão nas decisões táticas, a definição de políticas suficientemente organizadas para estabelecer o ritmo, reforçar o comprometimento, concentrar esforços nos momentos críticos e assegurar flexibilidade para manobras inesperadas. Quinn (1980) complementa que as estratégias bem-sucedidas exigem um forte comprometimento, baseado em uma liderança coordenada e comprometida, além do esforço em definir claramente as metas, aplicar a estratégia na velocidade adequada e disponibilizar sistemas de inteligência eficientes que possam evitar ações por parte dos oponentes.

Consoante com essa linha, Andrews (1980) acrescenta que a estratégia bem-sucedida provém da liderança da organização, e sua formulação envolve a identificação das ameaças externas e oportunidades internas, associadas às capacidades existentes na organização, consoante com os recursos disponíveis. A partir da análise dessas variáveis, são realizadas as escolhas estratégicas que levam em conta o nível aceitável de risco que a organização deseja assumir. O propósito de tais escolhas é concentrar os esforços organizacionais em objetivos específicos, criar um padrão coerente e consistente de tomada de decisões, de forma a reforçar os pontos fortes da empresa e aumentar a possibilidade de sucesso em médio e longo prazos.

O sucesso das estratégias é, muitas vezes, avaliado com base exclusivamente em indicadores de lucratividade e crescimento de portfólio, que omitem fatores críticos determinantes do sucesso futuro da empresa, como afirma Rumelt (1980). Segundo o autor, não é possível definir uma melhor maneira ou uma estratégia ideal para as organizações, visto que a estratégia reflete aspectos circunstanciais do negócio e do ambiente em que a organização está inserida. Esse mesmo autor aponta quatro critérios que devem ser levados em consideração para a construção de um processo estratégico: 1. o de consistência ou coerência nas ações organizacionais; 2. o de consonância ou equiparação que determina se a organização está criando valor suficiente para sustentar a estratégia; 3. o da vantagem que explora os aspectos criados pela empresa para gerar diferenciais em relação a seus

principais concorrentes; 4. o da viabilidade, que reforça que a estratégia deve ser factível dentro dos recursos físicos, financeiros e humanos possíveis da organização.

O processo estratégico estudado por Quinn (1980) propôs dois outros conceitos combinados para concepção estratégica de sucesso: a essência competitiva e a terceirização estratégica. No primeiro caso, a proposta é a de que as empresas concentrem seus esforços e recursos no conjunto de processos e habilidades diferenciais da organização, aqueles que refletem um valor agregado singular e que criam uma vantagem competitiva sustentada. No outro extremo, estão os processos que não apresentam vantagens distintivas e que podem ser terceirizados, pois ofereceriam uma vantagem competitiva em termos de custo, de eficiência e de flexibilidade, além de possibilitar à empresa não dispersar seu foco estratégico.

Embora não haja consenso sobre o tema, existe um ponto comum a todas as abordagens, o que evidencia a definição estratégica como uma possibilidade para que a empresa tenha mais foco em suas ações. Dessa forma, o caminho a ser seguido pela organização fica mais claro, e seus esforços são direcionados a um propósito comum, tornando os esforços e os resultados mais alinhados com as metas organizacionais. Na perspectiva das pessoas que trabalham na empresa, isto é traduzido pela possibilidade de construção de um significado mais claro dos objetivos da organização e uma redução nas ambigüidades, além de prover um modelo mais objetivo da realidade, tornando-a geralmente mais factível.

A despeito de suas possibilidades, o processo estratégico pode trazer também problemas para a organização. A definição de foco e a busca por alinhamento podem trazer como efeito colateral a ocultação de perigos que exigem rápidas mudanças de rumos, reduzindo o ambiente criativo na organização. Além disso, a criação de um modelo estratégico pode ocasionar, em contrapartida, uma excessiva simplificação, visto que modelos, algumas vezes, reduzem de forma indesejada a complexidade e, com isso, distorcem a realidade e proporcionam informações incorretas para a tomada de decisões.

Inkpen e Choudhury (1995) defendem essa linha de pensamento, quando apontam que não necessariamente a falta de explicitação da estratégia deve ser percebida como algo negativo ou indicativo de um problema organizacional. A ausência de estratégia pode acontecer por problemas organizacionais ou por uma situação transitória, mas há casos em que as organizações o fazem de forma deliberada, pois entendem que isso pode proporcionar maior flexibilidade organizacional e a existência de um ambiente mais propício ao aprendizado nas empresas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), percebendo as inúmeras contribuições acadêmicas no campo da estratégia e observando na prática como as organizações lidam com o tema, formularam a concepção da estratégia em dez pontos de vista distintos. Essa categorização tem a finalidade de não só facilitar a compreensão do tema, mas também de apresentar o desenvolvimento da administração estratégica sob diversos ângulos, orientações e tendências. Os autores propõem separar o estudo do processo estratégico em três grandes linhas estratégicas: as escolas prescritivas, as escolas descritivas e as escolas de configuração.

Nas primeiras, a preocupação é prescrever as formas pelas quais a estratégia deve ser concebida, dando ênfase ao lado racional, formal e analítico do processo. As escolas que participam dessa categoria são as escolas de design, planejamento e posicionamento. Nas escolas descritivas, o realce está no processo pelo qual a estratégia é formada, isto é, a descrição de como as estratégias de fato são. As escolas que compõem essa linha estratégica são as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental. No grupo final está a escola de configuração, que não se enquadra em nenhuma das duas categorias anteriores, uma vez que tenta conciliar e integrar diversos conceitos das escolas prescritivas e descritivas. No referencial teórico utilizaremos essa divisão como base da construção do arcabouço sobre estratégia, com o objetivo de ampliar a compreensão dos princípios que norteiam cada uma dessas escolas, para que possamos avaliar como se dá o processo estratégico em empresas nacionais pertencentes ao segmento de serviços.

2.2 O processo estratégico: escola de *design*

A primeira linha de pensamento que sustenta o processo estratégico, mencionada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), foi designada por eles de escola do *design*. Nessa linha, a ênfase do processo estratégico está mais na concepção ou no processo pelo qual as estratégias são desenvolvidas do que no conteúdo das estratégias em si. O planejamento tem aqui um papel importante e é geralmente conduzido pelo principal executivo da empresa que, de uma forma racional, define a melhor maneira de combinar as oportunidades externas com as capacidades internas.

O modelo comumente utilizado é o SWOT¹, que explora as forças e fraquezas da empresa face às ameaças e oportunidades do ambiente capacitando, com isso, uma reflexão e uma análise interna para escolha e definição da estratégia e sua implementação, como vemos na figura 1.

¹ SWOT são as iniciais de *strengths*, *weakness*, *opportunities* e *threads* ou, em português, respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

pessoas, a capacidade de geração de valor nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, o moral da equipe e as habilidades e competências gerenciais do grupo.

A análise da estratégia com base na avaliação dos cenários internos e externos tende a simplificar excessivamente o processo de concepção estratégica, além de tornar a formulação distante da implementação da estratégia em si, o que pode comprometer os resultados e o sucesso na implementação do processo completo. Nessa mesma linha, Quinn (1980) complementa afirmando que nem sempre o principal executivo da empresa consegue reunir todas as informações e variáveis para formulação da estratégia, bem como centralizar as decisões relativas aos processos internos, externos e aos relacionamentos da empresa.

Há também no modelo uma falsa imutabilidade do ambiente externo, o que raramente ocorre na prática. Essa rigidez não discute a possibilidade do desenvolvimento incremental e da estratégia emergente, ou seja, boas idéias que surgem com base nas oportunidades do momento e, fora do plano formalmente detalhado, são raramente incorporadas ao fato que, na prática, pode trazer impactos ao negócio e estreitar a formulação da estratégia.

A despeito dessas críticas, há momentos em que as organizações necessitam de grandes mudanças de rumos ou uma (re-)concepção da estratégia atual e, nesses casos, a metodologia prescritiva pode ser adequada. Também, no caso de novas organizações que precisam de um senso claro de direção para concorrer com os competidores estabelecidos, o modelo se adapta bem e representa um adequado balanço entre as oportunidades externas e as capacidades internas da organização, como apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

2.3 O processo estratégico: escola de planejamento

A escola do planejamento, a segunda escola prescritiva, teve origem nos anos 1970 e, embora utilize praticamente as mesmas premissas da escola de *design*, apresenta

diferenças no modo pelo qual a formulação estratégica é concebida. Na escola de planejamento o processo é altamente sistemático e formal, com as estratégias elaboradas em fases bem definidas, apoiadas por procedimentos e regras. É freqüente o uso de listas de verificações e de suporte para a tomada de decisões, que têm a finalidade de cobrir todos os aspectos de análise internos e externos à organização, além de uso de instrumentos que visem quantificar os objetivos e metas que trazem o viés de uma forte orientação financeira relacionada à criação de valor para o acionista.

Outra diferença é em relação ao papel do principal executivo da organização. Se antes, na escola de *design*, ele participava efetivamente do processo, nessa perspectiva, sua função é diferente, já que delega a concepção e a formulação estratégica a um grupo de planejadores, que são especialistas no assunto. O executivo é envolvido somente nos pontos-chave e tem a responsabilidade de aprovar o plano final em que as estratégias são definidas.

O plano estratégico segue etapas específicas que, conforme Steiner (1979), são divididas em cinco estágios. O primeiro é referente à fixação de objetivos, em que geralmente prevalece uma perspectiva numérica e quantificável das metas da organização. O segundo e terceiro estágios estabelecem uma visão interna e externa da organização e neles são visualizados os cenários futuros da empresa, seja sob a ótica externa, por meio da análise de cenários, seja na visão interna, compreendendo as ameaças e oportunidades da empresa. Em ambas as fases, prevalece um processo programado, e é comum o uso de extensas listas de verificação.

A quarta fase envolve a avaliação da estratégia. Nessa etapa, as estratégias delineadas são avaliadas criticamente, preferencialmente sob a perspectiva financeira, e o objetivo é a seleção da melhor alternativa para a empresa. A quinta etapa do processo é a operacionalização das estratégias definidas. Nesse estágio, a estratégia é freqüentemente dividida em planos específicos de curto, médio e longo prazos. Trata-se de um processo de desmembramento, de modo que os objetivos estratégicos sejam hierarquizados e orçados individualmente. A última fase do plano estratégico refere-se à programação de todo o

processo quando são estabelecidas as etapas e os prazos de cada uma das fases. O objetivo aqui é avaliar as diferenças entre os resultados reais e os planejados e, em última análise, se a estratégia está sendo executada conforme o planejamento realizado.

É justamente no aspecto referente à programação e ao rigor sistemático na concepção do planejamento estratégico que a escola encontra suas maiores críticas. Segundo Wilson (1994), o formalismo existente pode desencorajar o pensamento criativo, o que, para momentos de estabilidade, oferece pouco impacto, mas, em situações menos controláveis, torna difíceis as mudanças de rumo. Esse ponto é reforçado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 66), que concluem: “... quando as mudanças têm que ser drásticas e a situação torna-se menos estável, previsível e/ou controlável, então é melhor confiar primeiro nas formas mais frouxas de geração de estratégias... mas nunca nos preceitos da escola de Planejamento”.

Outro aspecto freqüentemente criticado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), bem como por Wilson (1994), é o fato de o processo estratégico ser formulado por áreas de apoio ou suporte que estão dissociadas do negócio, de forma que os principais executivos de linha encontram-se distantes do processo de desenvolvimento estratégico e dele são mero coadjuvantes. Prevalece, nesse contexto, maior ênfase à metodologia, ao invés de foco no negócio em si, fato que dificulta a fase de implantação, pois a estratégia distante da operação pode sofrer maior resistência na fase de implantação. Outro agravante é que isso pode trazer informações em atraso, incompletas ou excessivamente consolidadas para os tomadores de decisões, negligenciando os aspectos relevantes para o negócio. As conseqüências podem se refletir na organização, dado que esse processo provavelmente não será capaz de produzir estratégia alguma.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam também essa forma de conceber o processo estratégico no que se refere a sua forma de efetuar previsões que tentam extrapolar o cenário futuro, o que as torna sensivelmente imprecisas, visto que a estabilidade do ambiente externo é uma condição exógena à organização, sendo praticamente impossível

controlar esse cenário. Como afirmam Hogarth e Makridakis (1981), *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.58)

embora certos padrões repetitivos possam ser previsíveis, a previsão de descontinuidades, como grandes avanços tecnológicos ou aumentos de preços é praticamente impossível [...] muito pouco ou nada pode ser feito além de estar preparado de modo geral, para [...] reagir rapidamente, uma vez que ocorra uma descontinuidade.

Outra crítica formulada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a ênfase dada à formalização excessiva da estratégia. Segundo os autores, a inovação e a concepção da estratégia dificilmente podem ser institucionalizadas, já que envolvem simultaneamente processos complexos, de caráter cognitivo, baseados em informações tangíveis e intangíveis e de difícil previsão. A formalização da escola de planejamento refletiria, portanto, uma forma parcial e incompleta de sintetizar esses pontos.

Apesar das inúmeras críticas à escola de planejamento, foi significativa sua contribuição na década de 70, pois esse pensamento incitou o desenvolvimento do tema, não só no meio acadêmico, como também criou uma onda de entusiastas do planejamento estratégico nas organizações. Sua aplicabilidade é particularmente interessante, em contextos nos quais as organizações necessitam de grandes desenhos ou forte reorientação estratégica, bem como nos casos de novos entrantes no mercado.

O modelo pressupõe ainda que o estrategista tenha um bom conhecimento da organização e seja capaz de planejar e extrair as mensagens estratégicas existentes na operação e no cotidiano da empresa, em um contexto de estabilidade, durante e após a concepção estratégica.

2.4 O processo estratégico: escola de posicionamento

A escola de posicionamento, de forma semelhante às escolas anteriores, construiu a estratégia sob um processo controlado, planejado com o executivo principal no comando do processo. Suas origens estão nos conceitos e estratégias militares, descritas por Tzu (2001) e Clausewitz (1968) e na análise dos contextos específicos de estratégias de guerra e em

que tais condições proporcionam os melhores planos para ataque, defesa, manobras e coleta de informações.

O processo de concepção da estratégia, na escola de posicionamento, aperfeiçoou os métodos militares, adaptando-os para os conceitos contemporâneos e, segundo Mintzberg e Quinn (2001), foram largamente aplicados em empresas de consultoria empresarial. Inicialmente, baseou-se em duas técnicas desenvolvidas pelo Boston Consulting Group – BCG -: a matriz de crescimento-participação e a curva de experiência.

A primeira técnica é aplicada para planejamento do portfólio de produtos, que, assumindo as duas principais categorias do modelo clássico da escola de *design* (ambiente externo e capacidade interna) e selecionando dimensões-chaves (crescimento de mercado e participação relativa no mercado), ordenou essas dimensões em uma matriz classificando os produtos em quatro categorias: os produtos vacas leiteiras, que oferecem alta participação de mercado e crescimento lento sendo geradores de caixa e tendo baixos níveis de reinvestimento; produtos cães, em oposição aos anteriores, são produtos sem valor, que apresentam baixa participação de mercado e crescimento; o terceiro grupo são os produtos crianças problema que apresentam crescimento alto e baixa participação de mercado exigindo reinvestimentos proporcionalmente maiores que a geração de caixa e, finalmente, os produtos estrela que detêm alta participação de mercado e alto crescimento, geralmente geradores de lucros e com tendência a se tornarem produtos vaca leiteira quando o crescimento e as taxas de investimento diminuïrem. A estratégia formulada com uso dessa matriz define, de forma sistemática, embora bastante simplificada, as estratégias para investimentos nos diferentes produtos.

A segunda técnica é baseada na curva de experiência e sugere que as empresas que pretendem ter êxito estratégico devem buscar uma posição de mercado dominante, pois, assim, elas aproveitam da melhor maneira a escala para reduzir seus custos. Os benefícios associados a essa redução de custo provêm da maior quantidade produzida, do maior aprendizado gerado no processo, na especialização adquirida na operação com maiores volumes e na plena utilização dos investimentos realizados.

Ainda, explorando os conceitos empíricos do planejamento da estratégia, a escola de posicionamento acrescentou o conceito de estratégias genéricas. Idealizadas por Porter (1986), as estratégias genéricas definem três formas pelas quais as organizações podem alcançar vantagem competitiva: baixo custo, diferenciação e escopo.

Na escolha por liderança em custo, o foco está na capacidade de a empresa reduzir seus custos em proporção maior que seus concorrentes. Essa estratégia proporciona não só a possibilidade de melhor posicionamento da empresa diante da concorrência, como também permite auferir lucros, mesmo quando no ambiente competitivo intenso. As estratégias mais freqüentes são a padronização dos produtos, o uso dos conceitos de produção em escala e um rígido monitoramento dos custos operacionais.

Na estratégia genérica de diferenciação, a vantagem competitiva é fundamentada na especificidade dos produtos da empresa, o que permite a ela fugir de uma concorrência direta de preços e tornar seus produtos diferentes daqueles dos competidores, personalizados ou até únicos, o que pode, inclusive, em alguns casos, justificar preços mais elevados. Esse tipo estratégico, conforme Costa e Silva (2002), também oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente da estratégia de custo, pois, nesse caso, o produto diferenciado proporciona a lealdade e protege a empresa de seus concorrentes.

Na estratégia de foco, a empresa procura atender mercados específicos, e as ofertas são direcionadas para satisfazerem as necessidades específicas desses segmentos. Baseia-se no fato de que a empresa, com um alvo estratégico mais estreito, é capaz de atender, de forma mais efetiva, determinado segmento, seja por meio de uma posição de diferenciação, seja via menor custo.

Comparativamente em relação às escolas anteriores, o modelo de posicionamento parte de premissas diferentes, pois a seleção de posições genéricas elimina a característica de estratégia sob medida e única para cada organização, enfatizando a importância da

escolha dentro de um conjunto limitado de alternativas. Esse processo de escolha estratégica é baseado em um estudo sistemático da empresa e das condições do setor em que ela opera, de modo que o planejador avalia os cenários e seleciona a estratégia mais aderente à organização e a que melhor se ajusta ao contexto apresentado.

De acordo com Porter (1986), a análise do ambiente pode ser formulada visualizando cinco diferentes forças atuantes na indústria e que, combinadas, determinam a posição competitiva da empresa e o seu potencial de lucro: os entrantes potenciais, os produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes, como mostra a figura 2.

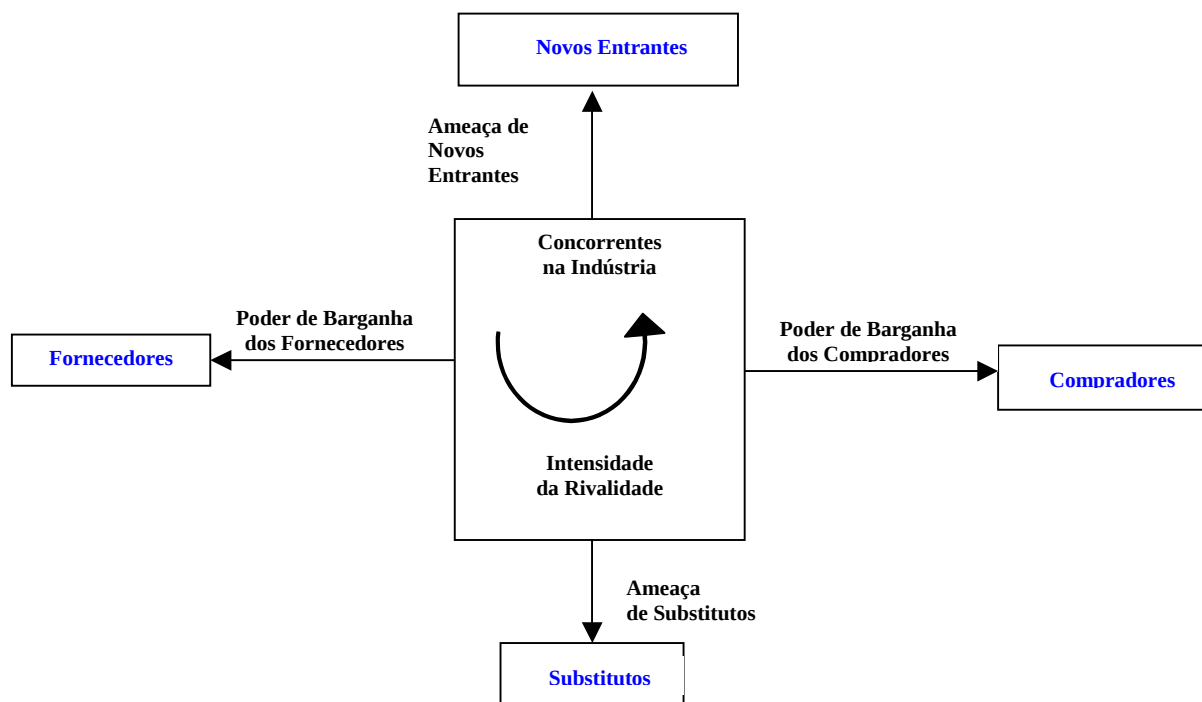


Figura 2- Forças que dirigem a concorrência

Fonte - PORTER, 1986, p. 23.

Quanto menos intensas forem as forças, maiores as oportunidades em termos de desempenho e resultados favoráveis, de modo que o processo estratégico deve reconhecer tais forças e posicionar a organização para que ela encontre um lugar que possa influenciá-las a seu favor ou, ao menos, se defender das ameaças externas. Sem o propósito de

detalhar o modelo, apresentaremos, a seguir, as principais características e influências das forças competitivas e seu impacto sobre o processo estratégico.

Em relação à ameaça de novos entrantes, o impacto desse vetor depende das expectativas dos novos entrantes em relação às barreiras existentes, isto é, se a expectativa de reação dos concorrentes já estabelecidos for alta, tanto menor será a predisposição de novos *players* ingressarem no mercado. De acordo com Porter (1986), as dificuldades em ingressar em um mercado também podem estar correlacionadas à economia de escala da empresa atuante que representa aos concorrentes uma dificuldade em relação aos custos, pois já opera com volumes superiores. O autor cita ainda outros aspectos que, se presentes, desestimulam a entrada de novos concorrentes: a necessidade de altos aportes iniciais de investimento, as dificuldades de acesso a canais de distribuição existentes, políticas regulamentais restritivas, tecnologia exclusiva e a restrição ao acesso às melhores fontes de matérias primas.

O vetor referente às forças competitivas relativas ao poder de negociação dos fornecedores e compradores pode elevar ou reduzir as pressões de preços, na medida em que uma relação desbalanceada pode aumentar os custos e, ao mesmo tempo, reduzir a rentabilidade da empresa. Algumas situações podem desequilibrar a relação de forças entre as empresas competidoras, que ocorrem geralmente quando: prevalece o domínio dos fornecedores, ou seja, existem poucas empresas atuantes no segmento; o produto é exclusivo e não há competição com outros produtos; os custos de mudança são altos e os produtos representam uma ameaça de integração vertical, invadindo o setor dos compradores. (PORTER, 1986).

Na perspectiva dos compradores ou clientes, estes podem exercer poder de negociação desproporcional quando: concentram grandes volumes de compras, os produtos adquiridos representam uma parcela significativa dos custos no produto final, os clientes já operam com baixa lucratividade, os produtos comprados podem ser integrados verticalmente ao produto final do cliente e, finalmente, no caso de produtos padronizados (*commodities*).

Em relação à ameaça dos produtos substitutos, seu impacto no negócio é tanto maior quanto maior for a relação preço-desempenho do produto substituto, comparado com o produto atual. Produtos substitutos podem não apenas limitar a lucratividade de uma empresa, mas também banir produtos geradores de caixa, em situações em que ofereçam uma relação positiva preço-desempenho.

O quinto vetor analisado é relativo à rivalidade entre concorrentes. A intensidade dessa rivalidade está relacionada a fatores como a quantidade de concorrentes em condições de igualdade de tamanho e poder, o lento crescimento do setor, a baixa diferenciação do produto, os baixos custos de mudança na perspectiva do comprador, a falta de equilíbrio entre oferta e demanda e as altas barreiras de saída.

Após a compreensão das forças atuantes no ambiente competitivo e a definição das estratégias genéricas, Porter (1986) acrescenta que é necessário compreender como a empresa interage para produzir vantagens competitivas, seja na diferenciação dos produtos, seja para melhorar sua posição relativa a custos. O modelo proposto para que a empresa possa obter essas vantagens é o da cadeia de valor, conforme detalhado na figura 3. A partir daí, a empresa realiza uma análise sistemática de cada uma de suas atividades e do relacionamento entre elas. Estas são segmentadas em dois grupos: as atividades primárias, relacionadas diretamente ao negócio e as de suporte, que existem para apoiar as atividades primárias. A premissa é que a coordenação da cadeia de valor (atividades primárias e de suporte) e a conseqüente interação das atividades são fatores fundamentais para assegurar vantagem estratégica e margens elevadas, não bastando uma atividade ter desempenho individual excelente se não estiver alinhada com as demais.

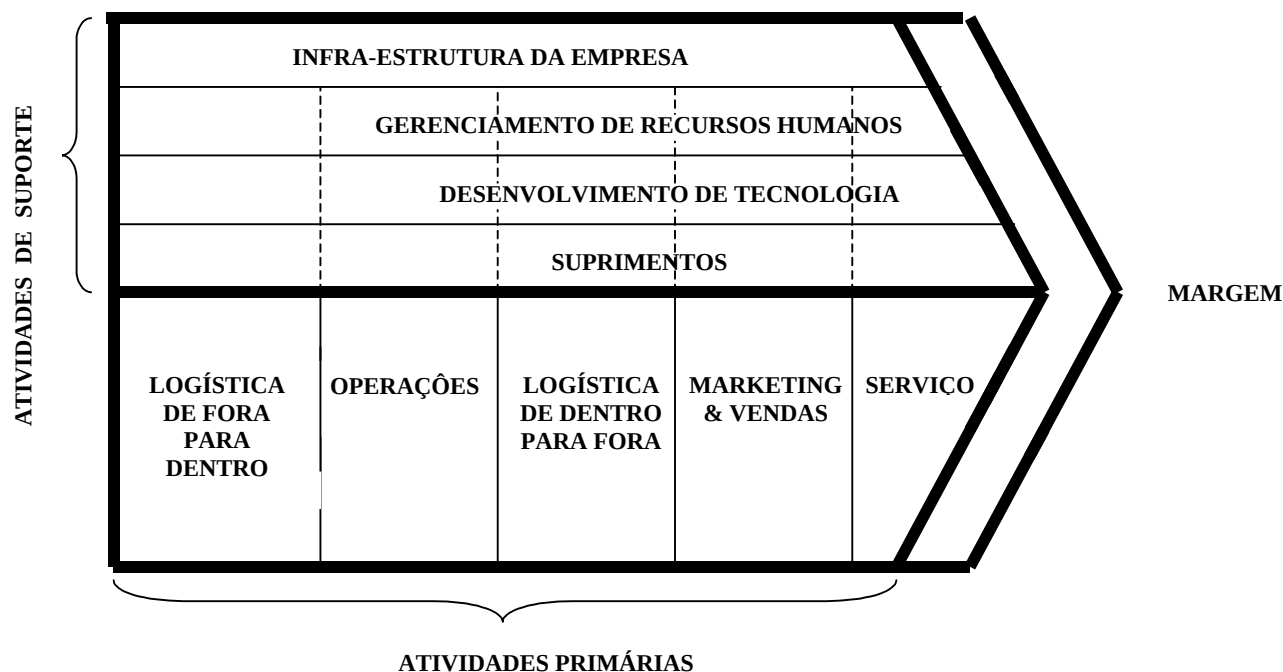


Figura 3 - Cadeia de Valor

Fonte - PORTER *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 85.

A análise da cadeia de valor, a escolha das estratégias genéricas e a análise competitiva proporcionam, por um lado, uma formulação estratégica dedutiva, técnica, determinista e analítica, de outro, entretanto, constituem as principais críticas a escola de posicionamento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em sintonia com esse ponto, afirmam que o processo estratégico, excessivamente dedutivo e deliberado não favorece soluções inovadoras e criativas, podendo reduzir o comprometimento das pessoas na sua implantação. Essa falta de comprometimento também é reforçada pelo fato de o processo de formulação estratégica estar dissociado do processo de implantação, visto que a estratégia é concebida no topo da organização, e a implementação depende dos níveis hierárquicos inferiores, tal como observado na escola de *design*.

Há também um desequilíbrio entre os componentes externos e internos, pois a escola de posicionamento privilegia os primeiros, além de limitar o processo de escolha estratégica a apenas três posições estratégicas genéricas. Dessa forma, ela obriga as organizações a se encaixarem em uma das categorias estabelecidas, reforçando a crença de que existe sempre uma melhor estratégica para um conjunto de condições, fato que nem sempre é verdadeiro. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Mesmo com essas críticas, a contribuição da escola de posicionamento é muito significativa. Ela trouxe à academia, na percepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma importante contribuição, seja no número de pesquisas realizadas, seja nos conceitos empregados, que se mostram úteis na condução e formulação da estratégia. Embora não devam ser vistos como exclusivos ou definitivos, os conceitos introduzidos auxiliam no processo de concepção estratégica e, combinados com outras técnicas, oferecem uma visão importante desse processo.

2.5 O processo estratégico: escola empreendedora

A escola empreendedora é a primeira escola de linha descritiva e procura compreender como, de fato, o processo estratégico, é formulado. Nessa concepção, a formulação da estratégia gira em torno do espírito empreendedor e visionário do líder, que geralmente é o executivo principal da organização. Esses empreendedores freqüentemente não gastam tempo elaborando planos e estratégias formais, pois crêem que, em cenários de rápidas mudanças, isso reflete uma tarefa de pouca valia.

Bhide (1994) afirma que a maioria dos empreendedores raramente tem tempo e dinheiro para processos analíticos, como aqueles observados nas escolas de planejamento ou posicionamento. Em pesquisa realizada com organizações iniciantes em seus ramos de negócios, ele comparou os resultados de dois grupos de empresas: as que elaboraram seu plano estratégico com base em um planejamento detalhado e aquelas que o fizeram, porém seguindo os preceitos da escola empreendedora. Constatou que, após os três primeiros anos de vida, o planejamento detalhado não era determinante ou oferecia maior probabilidade de

sucesso, pelo contrário, seu uso podia retardar a entrada dessas empresas no mercado oferecendo um risco de as estratégias e planos se tornarem tardios demais e inviabilizarem seus negócios.

O sucesso na formulação da estratégia nas organizações empreendedoras aparece fortemente relacionado à inspiração do líder, pois é ele quem desenvolve a visão. Esta representa para a empresa uma imagem mental do futuro possível e desejado e, a partir daí, a organização prioriza seus recursos físicos e emocionais para transformar tal perspectiva em uma realização concreta e factível.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que a visão do líder é calcada em elementos intangíveis, prevalecendo, no processo estratégico, aspectos como a intuição, sabedoria e experiência pessoal desse líder. Isso tende a tornar a estratégia flexível e adaptável às experiências e vivências do líder, apresentando-se de forma deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção, porém emergente em seus detalhes, que estariam mais flexíveis para adaptações ao longo do processo. Mintzberg e Quinn (2001) reforçam que tal adaptabilidade permite uma flexibilidade muito maior, quando comparada com aquela propiciada pelas escolas prescritivas, de forma que os líderes empreendedores podem mudar a estratégia e reagir mais prontamente quando necessário. Esse fato oferece, ainda, rapidez ao processo estratégico e melhor capacidade de aprendizado.

Essa flexibilidade está associada a algumas características presentes no líder empreendedor, tais como a busca por novas oportunidades, a transformação de condições de incerteza em uma fonte possível de ganhos para a empresa e a obsessão pela realização, como enfatizam as pesquisas de Busenitz e Barney (1997).

Apesar de inúmeros aspectos favoráveis à lógica do processo estratégico introduzido pela escola empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam alguns problemas potenciais em empresas que adotam muito fortemente essa sistemática. Uma das críticas é relativa à centralização do processo de formulação estratégica, muito baseado no comportamento do indivíduo e exigindo do empreendedor um elevado grau de

flexibilidade e de conhecimento das operações. Se essa centralização torna o processo mais ágil, por outro lado, há o risco de que o executivo fique preso a detalhes da operação, perca o foco estratégico, ou, de outra forma, foque exclusivamente a visão estratégica e, nesse caso, se distancie da operação.

Mintzberg e Quinn (2001) apontam também o risco de essas empresas se tornarem dependentes de seu líder, pois a formulação estratégica está baseada nele, além de incentivar uma postura paternalista e restritiva, já que concentra o poder na cúpula organizacional. Em um cenário de dependência como o que apontam Collins e Porras (1991), os grandes líderes visionários não são aqueles que realizam uma formulação estratégica pontual, mas aqueles que assumem a responsabilidade pela construção de traços empreendedores perenes na empresa, para que ela possa minimizar sua dependência de lideranças pontuais.

A despeito dessas críticas, o emprego de constructos da escola empreendedora tem sido freqüentemente observado em empresas jovens ou naquelas em situações de crise, em que é crítica uma liderança estratégica forte e visionária, capaz de reagir rapidamente e interferir no cenário. Nesses casos, as vantagens associadas à flexibilidade, senso de direção e ação diretiva do líder superam os aspectos negativos apresentados.

2.6 O processo estratégico: escola cognitiva

O processo estratégico na escola cognitiva contempla a compreensão da estratégia do ponto de vista de sua formulação na mente do estrategista, ou seja, de que forma as estratégias se tornam factíveis, quais são os fatores que moldam o pensamento e as experiências que possibilitam essa concepção.

O processo de concepção estratégica aqui é baseado fortemente no desenvolvimento de estruturas próprias de conhecimentos, obtidas por meio da experimentação direta e das vivências de líderes, como apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Essas experiências acumuladas dão forma ao conhecimento e simultaneamente moldam novas

experiências, o que gera base para sustentar o pensamento cognitivo, que, por sua vez, é explicado de duas formas distintas: a ala positivista e a ala subjetiva.

A primeira, também chamada de ala objetiva, afirma que o processamento e a estruturação do conhecimento e da informação passam por diversas etapas, que transformam e alteram as características originais da informação antes de seu processamento pelas estruturas mentais dos estrategistas ou por seus mapas cognitivos. Trata-se de um processo, por meio do qual, os estrategistas criam quadros e visões a partir de dados adquiridos, que podem ser agrupados de diferentes formas e mesmo distorcidos. A partir dessas informações e munidos de expectativas próprias, os estrategistas ativam seus modelos mentais, que passam a constituir as fontes para sua inspiração estratégica e ação posterior.

Na perspectiva da ala subjetiva, as informações acerca do ambiente externo são interpretações de acordo com a percepção do estrategista. Isso significa que ele irá observar vários pontos e um variado repertório de alternativas e a partir daí, criar seus próprios modelos mentais. Esse aspecto possibilita maior flexibilidade para recriação da realidade, mas pode contribuir para aumentar as distorções decorrentes das múltiplas interpretações possíveis da realidade e levar a empresa a perder o foco na ação.

Ambas as bases teóricas apresentadas são recentes, e essa escola ainda é constituída por uma coleção pouco integrada de pesquisas que não foram capazes de concluir como se dá a formulação dos conceitos na mente do estrategista. Ela se caracteriza, nas perspectivas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por ser uma escola em evolução, caracterizada mais pelo seu potencial para compreensão do processo estratégico do que por sua efetiva contribuição. Embora a escola cognitiva seja criticada por ser menos determinista que a de posicionamento, ela oferece uma opção mais personalizada e individual de concepção estratégica, especialmente quando comparada às estratégias genéricas da escola de posicionamento.

Ela contribui também para enfatizar que os estrategistas não elaboram suas estratégias baseadas apenas em oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, nem necessariamente seguem as condições predeterminadas por líderes empreendedores. As estratégias têm sua origem em um mundo muito mais complexo e de compreensão mais subjetiva e difícil, cuja efetividade depende de um processo baseado na construção coletiva e na definição de direções claras a serem seguidas.

2.7 O processo estratégico: escola de aprendizado

Essa escola contextualiza a estratégia como um processo de aprendizado contínuo, individual e coletivo, baseado na possibilidade de as pessoas experimentarem diversas situações e aprenderem com o resultado desses experimentos. Dessa forma, os erros e acertos fazem parte do processo, uma vez que os resultados e comportamentos são constantemente avaliados, e os que oferecem possibilidade de sucesso se transformam em padrões a serem seguidos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a concepção da estratégia reflete as decisões tomadas no dia-a-dia, provenientes de diferentes partes da organização, o que diminui a força do plano formal e reforça as características emergentes da estratégia.

Iglesias (2002) ressalta esse aspecto ao apontar que a estratégia é geralmente formulada por indivíduos que atuam em atividades próximas à operação e que, por conhecerem o processo, contribuem de forma efetiva para a criação de estratégias. O papel das lideranças é exatamente no sentido de gerenciar esse aprendizado e criar condições para que as estratégias aflorem. A intervenção gerencial acontece para que ocorra o reforço ou para a eliminação da idéia pretendida e caracteriza-se por conduzir o processo e não preconceber estratégias. Assim, os líderes criam um ambiente favorável à formulação de idéias, para que aquelas consideradas mais pertinentes se tornem as estratégias organizacionais e tenham, assim, seus padrões de formulação coletiva permeados ao longo da empresa.

O processo de formação da estratégia, nesse contexto, promove o aprendizado, quando reconhece a capacidade da organização de experimentar e aprender de forma rotineira, oferecendo aos participantes a oportunidade de refletir sobre suas ações passadas e aprender com elas.

A escola do aprendizado evoluiu a partir de um conjunto de idéias incrementais propostas por Lindblom (1959), que, na época em que foram formuladas, visavam mais contribuir para explicar como os indivíduos formulam e resolvem seus problemas do que explicar o processo de concepção estratégica propriamente dito. Posteriormente, Quinn (1980), avaliando como as organizações definiam suas estratégias, constatou que uma prática gerencial que oferecia bons resultados era obtida quando se analisava, em conjunto, tanto o cenário interno quanto o externo e quando se ofereciam aos gerentes condições para que eles próprios criassem na organização um consenso para a formulação estratégica. Como afirma o autor: “... a estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial [...] nas organizações bem-sucedidas os gerentes guiam proativamente essas correntes de ações.” (QUINN, 1980, p. 15).

Nelson e Winter (1982), apoiados nesses conceitos, formularam a teoria evolucionária, para a qual as organizações são compostas por inúmeras rotinas, que, por um lado transmitem a estabilidade à empresa e, por outro, geram uma fonte rica em aprendizado, quando ocorre a interação dessas rotinas com situações novas. O papel principal dos gestores é compreender tais rotinas e eliminar aquelas pouco úteis de forma a introduzir, por meio da experimentação, as melhores práticas gerenciais.

Essas melhores práticas gerenciais, na visão de Prahalad e Hamel (1995), são as bases para a concepção da estratégia da organização. Os autores referem-se a um processo que depende da capacidade da empresa para aprender coletivamente, que, por sua vez, depende de como a empresa lida com suas capacidades distintivas ou com suas competências essenciais. As competências essenciais são identificadas por três características: devem oferecer uma contribuição significativa aos clientes, devem oferecer

um acesso amplo a mercados e devem ser de difícil imitação pelos competidores. Nessa perspectiva, a coordenação das aptidões é crítica, pois essas competências constituem as bases para que a organização desenvolva novos negócios. Espera-se que os líderes estabeleçam internamente a visão de posição que desejam alcançar e aloquem internamente os recursos necessários para atender as suas aspirações.

A despeito de suas possibilidades, há situações em que as recomendações da escola do aprendizado são pouco indicadas, uma vez que ela pressupõe a existência de forte experimentação, aspecto que pode produzir estratégias que se mostrem inadequadas com o tempo. Um processo de experimentação exagerado pode patrocinar iniciativas simplesmente porque elas são novas, além de poder comprometer as tarefas do trabalho cotidiano essenciais ao funcionamento da empresa.

Contudo, como apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo estratégico, sintetizado pela escola de aprendizado, opera bem em ambientes complexos ou que passaram por uma descontinuidade inédita, e as lideranças não têm conhecimento individuais suficientes para outra forma de concepção da estratégia. O processo descentralizado e de aprendizado coletivo geralmente oferece uma boa perspectiva para que as idéias emergentes surjam e se transformem em estratégias efetivas.

2.8 O processo estratégico: escola de poder

A escola do poder formula a estratégia em um processo bastante diferente daqueles postulados pelas escolas anteriores. Sua concepção toma por base aspectos relacionados ao jogo do poder e à política, em um processo que envolve influências, barganhas, conflitos e as alianças contínuas, com o objetivo de alcançar posições favoráveis a grupos de interesse. A empresa, nesse cenário, é um campo complexo e repleto de coalizões de vários indivíduos, cada um com interesses específicos e percepções próprias da realidade. Nesse ambiente, os autores buscam negociar recursos, sempre escassos, para consecução de suas metas, o que naturalmente gera inúmeras disputas internas. (BOLMAN e DEAL, 1997).

Nesse processo de negociação, a formulação da estratégia é realizada não por uma pessoa ou por uma equipe de planejamento estratégico, mas por coalizões representativas dos grupos de poder na organização. Esse aspecto pode resultar numa concepção estratégica parcial, que, por voltar-se aos interesses de grupos específicos, pode distorcer os resultados globais e não proporcionar à organização as melhores alternativas e opções estratégicas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dividem a escola em dois segmentos distintos: o do poder micro e o macro. O primeiro percebe o processo de concepção estratégica como uma negociação entre indivíduos ou grupos de coalizão, que se sobrepõem aos aspectos racionais e objetivos. Nesse contexto, o conflito é parte da dinâmica envolvida no processo decisório, e o poder se apresenta como um recurso crítico nas barganhas e manobras das negociações. (BOLMAN e DEAL, 1997).

O outro segmento, o do poder macro, trata da relação e do comportamento político entre a empresa e seu ambiente externo, ou seja, seus fornecedores e compradores, os sindicatos, os bancos e o governo. A finalidade é influenciar o ambiente, de modo a adequá-lo às capacidades da empresa, sendo comum o uso de *lobby* governamental ou de organização de cartéis.

Há diversas maneiras pelas quais a organização pode realizar esses movimentos de poder. Ele pode ocorrer por meio de uma abordagem racional, quando a empresa se coloca na posição do interessado e tenta entender seus objetivos na negociação, buscando uma coalizão. Outra forma que pode ser utilizada é o uso de manobras estratégicas, realizadas com o objetivo de ludibriar os concorrente ou competidores e proporcionar à empresa uma vantagem competitiva.

Em um nível mais cooperativo, as estratégias podem ser formuladas fora dos limites da empresa, envolvendo sua rede de relacionamentos, isto é, seus fornecedores, clientes e concorrentes. Nesse caso, a colaboração é genuína para formatar uma estratégia coletiva,

que envolva alianças estratégicas com esses parceiros, acordos cooperativos ou até a realização de terceirização estratégica².

As críticas em relação à escola do poder, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estão relacionadas ao fato de que os conceitos utilizados não conseguem explicar todo o processo de formulação estratégica. Aspectos, tais como a força do líder e a cultura da organização também contribuem para a formulação estratégia, porém são negligenciados pela escola. Além desse aspecto, a discussão que permeia a disputa pelo poder nas empresas pode ser extensa e pouco objetiva, o que pode dispersar e distorcer o foco da empresa.

A escola do poder, contudo, legitima a política como um sistema de influências que está sempre presente, independentemente do modelo empregado. Nessa perspectiva, as questões estratégicas são discutidas e debatidas internamente, o que estimula a participação dos indivíduos, ou como enfatizam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 180): “a política, pelo fato de obrigar as pessoas a lutar pelas idéias que preferem, é um incentivo para que várias vozes sejam ouvidas sobre qualquer questão[...] e é forçada a justificar suas conclusões em termos bem, mais amplos”.

Como as discussões estratégicas partem dos líderes da organização, são eles que geralmente promovem e estimulam as mudanças necessárias e o ritmo que irão ocorrer, fato que pode reforçar a posição de liderança desse grupo e sua perpetuação no poder. Porém, em contrapartida, também pode acontecer que coalizões e jogos políticos promovam novos cenários estratégicos, quando lideranças estabelecidas forem confrontadas e gerarem mudanças no *status quo* vigente.

² A terceirização estratégica é caracterizada por um processo cooperativo que ocorre quando os fornecedores apresentam uma vantagem competitiva em relação ao processo interno da empresa e prevalece a opção de produzir externamente, no fornecedor.

2.9 O processo estratégico: escola cultural

Na perspectiva da escola cultural, a estratégia está permeada por toda a organização, isto é, ela é parte das crenças, valores, hábitos e tradições e reflete suas histórias, simbolismos e credos. O processo estratégico, nesse contexto, é constituído por interpretações coletivas presentes na empresa e baseado na interação social de seus membros.

Essas interpretações, por um lado, são únicas e refletem vantagens estratégicas, pois produzem resultados particulares, fato que torna sua reprodução difícil em outras empresas que pretendem competir no mesmo segmento. O problema é que interpretações coletivas não são facilmente descritas, tangibilizadas ou interpretadas nas empresas, o que dificulta o processo de definições estratégicas. Como enfatiza Johnson (1992, p. 30), “a cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência [...] as organizações com culturas fortes são caracterizadas por um conjunto de suposições dadas com certas [...] como elas se comportam umas com as outras, as histórias que contam”.

Diversos estudos relacionaram cultura e processo estratégico (PETTIGREW, 1987; BARNEY, 1986) e, em sua maioria, são convergentes ao afirmar que a cultura influencia o pensamento e, por consequência, a estratégia. Trata-se de uma lógica própria, desenvolvida por cada organização, que filtra as informações de seu meio, selecionando aquelas que serão base para formação da estratégia.

Esses *filtros* tendem a desencorajar mudanças, principalmente quando a organização já adota uma estratégia bem-sucedida por longos períodos. Nessas situações, tende a prevalecer um processo de manutenção do que já é conhecido na organização e pouca disposição para inovar ou tentar prever um futuro diferente.

Contudo, mudanças de comportamento e de crenças preestabelecidas são possíveis, mas isso implica romper com a estabilidade e desaprender a lógica dominante. De acordo com Bjorkman (1989), as mudanças geralmente obedecem a uma sequência predefinida.

Elas são precedidas por um vazio estratégico, que conduz a empresa a uma situação de crise com resultados financeiros desfavoráveis, em que as crenças e valores organizacionais são expostos e questionados. A partir daí, a empresa passa por um período de experimentação, onde os antigos sistemas são desaprendidos, novas e velhas idéias são testadas, levando ao desenvolvimento de uma nova visão estratégica. A seguir, com o aparecimento de resultados favoráveis, há um estímulo e um maior comprometimento dos membros da organização com essas novas perspectivas, e isso proporciona a consolidação da mudança cultural.

Lorsch (1986) sugere ainda algumas medidas úteis às empresas que necessitam superar as resistências às mudanças culturais: a rotação sistemática de gerentes entre funções e negócios, a estruturação de programas de treinamento, a utilização de diretores externos à organização para atuar como críticos e contestar as crenças atuais e, inclusive, a opção de nomear um alto executivo com essa função específica.

Apesar das alternativas propostas por Bjorkman (1989) e Lorsch (1986), cada empresa desenvolve uma lógica própria para interpretar determinados dados e criar suas estratégias, de forma que empresas que operem em um mesmo ambiente podem, também, percebê-los de forma diversa e fazer escolhas também diferentes. (PRAHALAD e BETTIS, 1986).

As principais críticas em relação à escola referem-se ao foco prioritariamente interno, pois poucas reflexões são realizadas no ambiente externo da organização, fato que pode desencorajar mudanças necessárias ou criar resistências. Esse aspecto torna o processo somente adequado para organizações em determinado momento de sua vida, especialmente nos períodos em que desejam reforçar determinada direção estratégica.

A despeito dessas críticas, a escola cultural traz ao processo estratégico uma dimensão coletiva e integrada de concepção estratégica, já que leva em consideração a história e os aspectos intrínsecos da organização, o que contribui para a constituição de um

processo estratégico mais viável, flexível e que oferece a perspectiva de implementação mais bem-sucedida.

2.10 O processo estratégico: escola ambiental

No conteúdo da escola ambiental, o ambiente, ou seja, o conjunto de forças externas à organização, é o principal elemento a ser considerado no processo de formulação estratégica. Sua origem teórica encontra na teoria da contingência seus principais elementos. Em oposição à administração clássica, a perspectiva contingencial postula que não há uma melhor maneira de conceber a estratégia organizacional, visto que situações diferentes dão origem a processos e comportamentos distintos, e cada qual merece um tratamento específico. Essas situações, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), variam em função de quatro aspectos: o grau de estabilidade do ambiente, o nível de complexidade da organização, a diversidade do mercado em que a empresa atua e o grau de hostilidade do ambiente no qual a organização está inserida. Desse modo, indústrias atuando em um mesmo segmento, mas influenciadas por forças diferentes, podem produzir comportamentos e processos estratégicos diferentes.

É nesse contexto complexo que os executivos avaliam o ambiente e fazem as escolhas das melhores opções estratégicas, geralmente baseadas nas respostas das forças externas e nas previsões e capacidades pessoais desses líderes. Comparativamente, o processo é diferente do observado, por exemplo, nas escolas de *design* e empreendedora, cujos líderes têm papel mais ativo e dominam o processo de concepção estratégica, ou mesmo, quando comparados com as escolas de planejamento e posicionamento, em que as escolhas estratégicas são delegadas, ora a planejadores profissionais, ora a consultores especialmente contratados para tal finalidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) distinguem duas linhas de pensamento dentro da escola ambiental: a linha ecológica da população e a linha teórica institucional. Na primeiro caso, é feita uma comparação entre o ciclo de vida dos seres vivos e o das empresas, em que ambos passam por um processo de constante luta pela sobrevivência. No

nascimento, as empresas, muitas vezes, introduzem no ambiente algum tipo de inovação, que oferecem a elas as condições iniciais para se estabelecerem com alguma vantagem sobre as demais empresas estabelecidas. Nas etapas subseqüentes, sua sobrevivência depende da capacidade que elas têm de adquirir os recursos necessários para suas operações. O processo é análogo à ecologia, prevalecendo no meio externo uma escassez permanente de recursos, em que somente sobrevivem as organizações que melhor se adaptarem a esse ambiente, sendo capazes de identificar e obter a quantidade e o tipo de recursos de que precisarão no futuro. Essas apostas são críticas à sobrevivência das organizações, de modo que as que satisfizerem melhor os critérios de adequação ambiental são as que terão maior chance de se desenvolver com sucesso e ter maior perenidade.

No segundo caso, a linha teórico-institucional percebe a organização como um conjunto de recursos econômicos e simbólicos. Os primeiros são representados pelo capital financeiro, pelas máquinas e equipamentos disponíveis pela organização e por suas propriedades físicas. Os recursos simbólicos são mostrados por aspectos de cunho mais intangível como a reputação do líder, suas realizações, sua eficiência e seu prestígio interno e com empresas do segmento. O processo estratégico busca encontrar formas de adquirir ora recursos econômicos e transformá-los em recursos simbólicos, ora os recursos simbólicos, modificando-os em recursos econômicos. Esse processo envolve a interação entre os diversos participantes do mercado (fornecedores, clientes, concorrentes e governo) e produz padrões e normas reguladoras entre todos os envolvidos, de forma que aquelas empresas que compreendem e interagem melhor nesse ambiente, geralmente têm melhores chances de alcançar estratégias superiores.

Uma possibilidade aqui é a de que as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente reduzam as opções estratégicas, levando as organizações a adotarem práticas semelhantes ou isomórficas, bem-sucedidas em outras empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam, também, as proposições notadamente vagas da escola de ambiente, especialmente no caso de não definirem nenhuma opção real de estratégia e também não explicarem, por exemplo, como duas empresas podem atuar com sucesso em determinado segmento com estratégias diferentes. Além disso, o processo de geração da estratégia é

passivo e determinista, considerando que as organizações dependem exclusivamente de seu ambiente, ignorando a capacidade gerencial de estabelecer suas escolhas estratégicas.

Mesmo assim, percebemos que a escola ambiental oferece uma importante contribuição, ao posicionar o ambiente como uma força central no processo estratégico e reduzir o poder excessivo do líder da empresa na concepção estratégica. A visão ambiental oferece a esses executivos uma perspectiva mais ampla das forças presentes no contexto externo, o que geralmente melhora a qualidade das decisões estratégicas. Não obstante, as demais escolas também consideravam o ambiente no processo estratégico, porém, cada qual com sua particularidade, como descrevem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 p.210):

o ambiente não esteve ausente das outras escolas. Ele esteve presente na escola de posicionamento [...] colocando idéias deterministas [...] na escola cognitiva [...] é considerado um lugar confuso e complexo para ser plenamente entendido [...] na escola de aprendizado é menos um lugar para se reagir do que para sentir, experimentar e interpretar, bem como aprender.

Portanto, a discussão teórica presente na escola aprofunda nossa compreensão sobre a força do ambiente e, mesmo sem submergir ao determinismo, a escola ambiental, reforça a compreensão que as forças externas distinguem os movimentos e escolhas das organizações.

2.11 O processo estratégico: escola de configuração

A escola de configuração é a mais abrangente das escolas estratégicas e trabalha como integradora das diversas visões das escolas anteriores. Conforme apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.231), “a escola cognitiva procura nos dizer como pensam os estrategistas, a escola empreendedora como eles saltam e na escola cultural como eles aterrizam; a escola de configuração sugere a seqüência”. Trata-se de uma perspectiva reconciliadora, em que prevalece a visão da empresa como um conjunto completo, de áreas agrupadas, cada qual com suas variáveis e características, que se refletem no conjunto da empresa.

A organização como um todo é descrita em dois movimentos distintos: o período de estabilidade e o de transformação. As fases de estabilidade, geralmente mais duradouras, estabelecem padrões de comportamento na empresa e produzem poucas alterações. Eventualmente, esses períodos são interrompidos por transformações que provocam mudanças de rumo e oferecem à organização a possibilidade de se revitalizar e alcançar novos estágios de amadurecimento.

Estes dois estados, de estabilidade e de mudança, se repetem diversas vezes na vida de uma empresa, podendo ser representados, inclusive, por ciclos periódicos. Dessa forma, torna-se um fator crítico de sucesso na concepção estratégica, o reconhecimento do melhor momento para mudar. A partir daí, o papel dos executivos é não só perceber essa necessidade, mas efetivá-la no tempo correto, gerenciando adequadamente as mudanças, de forma a fortalecer e perenizar a organização.

Hurst (1995) reforça esses aspectos, afirmando que os períodos de estabilidade e mudança obedecem a ciclos, que se iniciam em períodos de administração racional e planejada, com a manutenção da estratégia e a dos relacionamentos, seguidos por crises que levam à renovação e à transformação. Johnson (1992) afirma que as fases de mudanças estratégicas profundas estão relacionadas com desempenhos desfavoráveis e, nesses casos, ajustes incrementais não são suficientes para reverter a situação, o que proporciona um ambiente favorável para introdução de mudanças mais profundas, que comumente envolvem alterações drásticas nas rotinas e nos ritos da organização.

Pettigrew (1987) destaca que as fases de instabilidade estão, muitas vezes, associadas a aspectos externos à organização, tais como períodos de crises econômicas e recessões. Nesses casos, as empresas com dificuldades econômicas acentuadas reforçam a necessidade de realizar mudanças de rumo, que, frequentemente envolvem também a troca das lideranças estabelecidas e a mudança no foco do poder. A chave, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é reconhecer a necessidade de transformação com antecedência suficiente para possibilitar o gerenciamento das mudanças e realização das rupturas associadas a esse período, sem que se produza necessariamente o caos organizacional.

Essas mudanças significativas nas organizações envolvem, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), alterações na estratégia e na organização, que podem ocorrer sob aspectos altamente concretos e tangíveis ou conceituais e informais. Independentemente de como e onde ocorram tais mudanças, os autores afirmam que elas devem permear a organização desde a perspectiva mais ampla até o nível mais detalhado, pois não faz sentido, por exemplo, alterar programas, sem mudar produtos ou alterar a estrutura, sem mudar sistemas e pessoas.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a questão parece estar no equilíbrio e balanceamento entre as forças organizacionais que conduzem as mudanças e as que reforçam a continuidade.

adotar o novo e abandonar o velho pode parecer moderno, mas em geral é muito mais eficaz e difícil encontrar formas de integrar o melhor do novo com o mais útil do velho. Hoje em dia muitas organizações são sujeitas a mudanças mal concebidas [...] não obstante há épocas em que uma organização precisa ser mudada de forma séria e abrangente. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, P.243).

Críticas em relação a mudanças mal concebidas associadas à escola de configuração são apontadas por Donaldson (1996) que afirma que o processo descrito nessa escola é exageradamente simplificado quando comparado ao mundo organizacional real e mais complexo. Nessa perspectiva, as configurações organizacionais homogêneas e agregadas são teóricas e distorcem as análises estratégicas. Outro aspecto criticado por Donaldson (1996) refere-se ao processo de mudança, que, na maioria das situações, ocorre de forma incremental e não cíclica.

A despeito das críticas, a escola de configuração oferece uma contribuição importante, ao integrar várias teorias. A abordagem proposta pela escola, que combina fases de estabilidade e de mudanças, permite a integração e clarifica a concepção do processo estratégico.

O detalhamento do processo estratégico da organização e a necessidade de se integrar à avaliação da performance como resultante da eficácia desse processo nos conduz

à segunda parte do referencial teórico. Procuraremos, nessa etapa, compreender os estudos teóricos referentes aos sistemas de performance, como eles avaliam os resultados das empresas em suas diversas dimensões e a sua relação com o processo de concepção da estratégia.

2.12 Evolução dos sistemas de performance como instrumento de gestão

Nossa revisão de literatura nesse item será abordada em quatro partes distintas. Na etapa inicial, procuramos contextualizar os sistemas de performance³ em uma visão temporal quanto a sua evolução, suas principais características e aspectos críticos de sua formulação. Posteriormente, apresentamos a conceituação dos sistemas de performance com as principais dimensões empregadas e as razões de seu uso nas empresas. Em seguida, pesquisamos as principais dificuldades e obstáculos encontrados pelas empresas na implantação de sistemas de performance, como ocorre o processo de comunicação e as etapas principais para a implantação. Finalmente, na quarta etapa, detalhamos os principais conceitos dos sistemas contemporâneos mais observados na pesquisa de campo, notadamente o *balanced scorecard* e sua relação com os conceitos do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ.

A performance superior sustentável e de longo prazo é um objetivo comum à maioria das empresas, tal como descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Porter (1986), Prahalad e Hamel (1995), Ratton (1998), Miles e Snow (1978) e Hronec (1994). O produto desses trabalhos, com pequenas variações, envolve os aspectos referentes à estratégia e à melhor escolha das variáveis e de suas combinações, capazes de produzir os melhores resultados nas empresas.

Apesar de não haver consenso ou uma *melhor forma* de efetuar a escolha dessas variáveis, é fundamental às organizações disporem de dados e informações que possibilitem o correto gerenciamento das decisões atuais e fundamentem seus planos futuros de negócios. Nessa linha, não temos a pretensão de percorrer todos os sistemas de

³ Nesse trabalho, estaremos utilizando os termos *avaliação de performance* e *avaliação de desempenho* como sinônimos.

performance utilizados, nem buscar algum que seja o ideal, mas de estudar os mais empregados nas organizações atuais e compreender como tais sistemas se correlacionam com a concepção estratégica. Kaplan e Norton (1997, p. 21), consoantes com esses pontos, reforçam a importância dos sistemas de performance nas organizações ao afirmarem que

medir é importante: o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidade.

Essa discussão não é nova. De acordo com Hansen e Mowen (2001), desde a pré-história, a organização das informações é uma importante ferramenta para a tomada de decisões. Nesse período, o Homem já fazia seus primeiros desenhos e gravações com a finalidade intrínseca de controlar seu patrimônio e manter o registro de seus bens constituído por animais, armas e instrumentos de caça e pesca. Posteriormente, em uma segunda fase, que data do final do século XV, a organização das informações passou a ter como finalidade facilitar o comércio e as transações de troca e venda, tornando necessário aos proprietários de produtos um sistema de informação mais sofisticado capaz de acompanhar as numerosas trocas econômicas existentes no período. Foi nesta fase que surgiu o primeiro livro capaz de organizar as informações contábeis, a *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalitá*, precursor dos modelos atuais de escrituração contábil e que introduziu o método de partilhas dobradas.

O formato contemporâneo dos sistemas de informação ganhou força somente a partir da Revolução Industrial, que aumentou a necessidade de que as organizações desenvolvessem métodos mais precisos de gestão financeira. Pela primeira vez, conforme Hansen e Mowen (2001), os proprietários e gestores eram, cada vez mais freqüentemente, pessoas diferentes, e esse novo modelo de gestão introduziu a figura dos bancos, que, de um lado, fomentavam o crescimento e os investimentos externos, mas, por outro, traziam uma preocupação quanto à legitimidade do sistema de informação especialmente aqueles de caráter financeiro.

Nesse período, os sistemas de avaliação de performance eram baseados quase que exclusivamente na performance financeira e nos demonstrativos financeiros, que refletiam os custos dos produtos e serviam como direcionadores das decisões estratégicas. Conforme ressaltam Hansen e Mowen (2001), devido aos lucros altos, as organizações não sentiam nenhuma urgência em métodos mais abrangentes ou precisos, pois o preço de um sistema mais detalhado aparentemente excedia seus benefícios.

Somente no início do século XX, o ambiente econômico criou a necessidade de uma reestruturação nos sistemas de informações existentes, gerada por uma maior pressão competitiva das empresas, pelos períodos de recessão econômica, pela redução na lucratividade, pelo avanço da tecnologia de informação e pelo crescimento do setor de serviços. A partir daí, os sistemas de informação passaram a focar mais a gestão da performance empresarial e menos os aspectos exclusivamente financeiros. Destacam-se iniciativas como o *Tableau de Bord*, o Modelo de Qualidade Total proposto por Deming e Juran e a Administração Por Objetivos – APO -, tendo suporte da linha neoclássica de Peter Drucker. Esses modelos, com pequenas variações, se propõem a equilibrar os diversos setores que podem afetar a prosperidade do negócio, tais como a rentabilidade, a posição de mercado, a produtividade, os recursos físicos, os recursos financeiros, a inovação, o desenvolvimento gerencial e o desempenho e atitude dos trabalhadores.

A partir da década de 90, o tema avaliação de performance começa a ser discutido mais amplamente pela academia. Esse período é intitulado por Neely (1998) como **A revolução da medição** e, por Eccles (1991), como o **Manifesto do desempenho** e reflete o desenvolvimento de diversos autores sobre o assunto. O diagnóstico seguia uma linha bastante comum entre os pesquisadores e evidenciava uma ruptura com as medidas de avaliação de performance anteriores, que foram aplicadas no período industrial e tomavam como referência a questão financeira.

Os conceitos da era industrial, baseados na contabilidade de custos, se aplicados nas organizações atuais, distorceriam de forma representativa o cálculo dos resultados empresariais, pois, de acordo com Peres et al. (2001), eles não permitem a apropriação

correta dos custos fixos e indiretos e se utilizam de geradores de custos baseados em volumes. Esses fatos não apenas geram informações falsas, mas também tornam difícil a identificação das atividades que não agregam valor ao negócio. Peres et al. (2001, p.225) afirmam que a principal crítica aos métodos tradicionais reside nos critérios aleatórios utilizados para efetuar o rateio dos custos indiretos aos produtos. “São critérios inexatos que podem resultar em significativas distorções na apuração dos efetivos custos [...] não permitem a visualização de todos os recursos necessários e utilizam apenas geradores de custo baseados em volumes”.

Além dos aspectos contábeis, os sistemas de avaliação de performance tradicionais são inadequados, de acordo com Neely (1998), pois focam prioritariamente os resultados de curto prazo, não encorajam as organizações a realizarem melhorias em seus processos e propiciam um baixo nível de inovação. Isso torna as empresas que adotam tais sistemas na visão externa pouco adequadas a acompanharem as demandas crescentes dos clientes e dos competidores e, na visão interna, pouco alinhadas em termos estratégicos.

Figueiredo (2002) complementa esses aspectos em um comparativo que traça em relação às mudanças observadas no foco gerencial nos períodos industrial e do conhecimento. Se durante a era industrial, o sucesso era medido pela maneira com que as empresas se aproveitavam dos benefícios da economia de escala e utilizavam-se da tecnologia para permitir a produção eficiente de produtos padronizados, atualmente, na era do conhecimento, as empresas não conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis com suporte apenas da rápida alocação de novas tecnologias e gerenciamento eficiente dos ativos físicos, já que a capacidade de mobilizar os ativos intangíveis é cada vez mais importante.

Kaplan e Norton (1997, 2000) reforçam esse aspecto ao compararem a participação dos ativos das empresas ao longo do tempo. Em 1982, eles representavam 62% do valor de mercado das empresas; em dez anos caíram para 38% e, no final do século XX, correspondiam a apenas 10 a 15% do valor das empresas. Em sentido inversamente proporcional a essa queda, percebemos uma valorização dos ativos intangíveis tais como:

desenvolver relacionamentos, conservar a fidelidade do cliente, produzir bens customizados de alta qualidade a preços baixos, motivar as pessoas, melhorar continuamente os processos, a qualidade e o tempo de resposta da empresa. Kaplan e Norton (2000) afirmam que esses requisitos, empregados em conjunto com a tecnologia de informação (bancos de dados e sistemas integrados), são críticos ao sucesso das organizações e evidenciam claramente a transição entre os períodos industrial e de conhecimento.

No período industrial [...] as mensurações financeiras eram adequadas para registrar o balanço patrimonial das empresas, os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. A demonstração dos resultados também era capaz de revelar as despesas associadas ao uso destes ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor [...] Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir. (KAPLAN e NORTON, 2000. p. 20).

Nesse contexto, Kaplan e Norton (1992), motivados pela crença de que os métodos para avaliação da performance, em geral com suporte de indicadores contábeis e financeiros, estavam defasados face à realidade empresarial, fizeram uma pesquisa em doze empresas consideradas as mais avançadas da época. Como resultado desse estudo, os autores propõem um novo modelo para as empresas comunicarem a missão e a estratégia a seus funcionários, acionistas e à sociedade. A premissa básica é traduzir os objetivos da organização em um conjunto de métricas balanceadas, contemplando o uso de indicadores externos voltados a clientes e acionistas e medidas internas relativas aos processos críticos dos negócios, ao nível de aprendizado e ao desenvolvimento das pessoas. A proposta combina, simultaneamente, a utilização de medidas financeiras e não financeiras, baseadas no emprego de ativos tangíveis e intangíveis, exigindo das organizações uma ampla transformação de seus processos de gestão.

Essa transformação foi percebida por diversas organizações e ocorreu de forma mais visível nas empresas brasileiras, a partir de 1990, devido à abertura do mercado nacional e à maior concorrência. Nesse período, diversas iniciativas surgiram, com o objetivo de rever os sistemas de performance e introduzir melhorias nas práticas gerenciais que agregassem eficiência e eficácia aos processos. Destacam-se duas iniciativas lançadas pelo governo federal: o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP-, em 1990, e, no ano

seguinte, a FPNQ, que seguiam os mesmos moldes do prêmio americano Malcolm Baldrige National Quality Award e os conceitos apresentados por Kaplan e Norton (1992).

Podemos, portanto, sintetizar a evolução contemporânea dos sistemas de performance em três períodos distintos, conforme figura 4. Na primeira, os sistemas de performance são baseados na economia de escala, com foco central nos aspectos financeiros, visão de curto-prazo, com a organização baseada predominantemente na força física dos trabalhadores e com alta representatividade dos custos diretos de produção. No segundo, derivados do *Tableau de Bord* e da APO, os sistemas de performance são baseados em uma avaliação mais completa que abrange, além dos aspectos financeiros, outras dimensões de desempenho. A capacitação requerida dos trabalhadores é maior, refletindo uma necessidade das organizações de terem profissionais capazes de alavancar melhorias locais em seus processos, com reflexo nos custos indiretos de seus produtos. Finalmente, o terceiro sistema, derivado dos modelos *balanced scorecard* e PNQ, utilizam os conceitos das escolas anteriores, porém focam a integração entre as dimensões de performance avaliadas e os objetivos organizacionais, visando alavancar melhorias contínuas dos processos e gerar aprendizado organizacional.

	Sistemas de medição (baseados na economia de escala)	APO, Tableau de Bord	Revolução da Medição (1998, 2000) BSC ⁴ , PNQ
	1. Fase	2. Fase	3. Fase
1. Foco central do sistema de performance	Financeiro Economia de escala Resultados	Diversas dimensões Resultados	Balanceado nas diversas dimensões Resultados e tendências de desempenho futuro
2. Parcela mais representativa da estrutura de custos	Custos diretos	Custos indiretos	Custos indiretos
3. Capacitação requerida para operação	Física	Intelectual	Intelectual
4. Aplicabilidade dos resultados	Curto-prazo	Curto e médio prazos	Curto e médio prazos
5. Foco da gestão	Preferencialmente financeira	Financeira e com melhorias locais	Financeira e com melhorias contínuas
6. Comunicação dos resultados	Somente na gerencia	Na empresa	Na empresa e comunidade
7. Casualidade	---	---	Estudo das relações causa-efeito
8. Importância dos ativos intangíveis	Baixa	Alta Aprendizado local	Alta Necessária para desenvolvimento Aprendizado organizacional Gestão do conhecimento

Figura 04 – Tabela de evolução dos sistemas de performance contemporâneos

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Na etapa seguinte, apresentamos os conceitos fundamentais relacionados aos indicadores de desempenho, aos benefícios da avaliação sistemática da performance, às principais dimensões empregadas, aos critérios e atributos dos sistemas existentes e às suas classificações.

2.13 Indicadores de desempenho: conceituação, objetivos e razões para se medir

Os conceitos relacionados à medição de performance não são novos nem inéditos. Uma característica do ser humano sempre foi ponderar seu desempenho, comparar e julgar as ações passadas, e esse é o processo que permeia também a avaliação de performance nas organizações. Kiyon (2001) avalia o desempenho como um processo que reflete algo já realizado e executado, porém com a finalidade intrínseca de melhorar e aperfeiçoar, ou seja,

⁴ BSC é o mesmo que *balanced scorecard*.

com a perspectiva de compreender não só a realidade organizacional atual, mas como as melhores decisões e ações devam ser tomadas no futuro.

Consoante com tal linha, a FPNQ (2002) afirma que a medição sistemática da performance, seguindo uma estrutura planejada, permite monitorar o desempenho organizacional e realizar mudanças rapidamente, com base em informações pertinentes e confiáveis. Em recente estudo realizado por essa fundação, dentre as diversas empresas⁵ que têm se mantido na liderança em seus setores de atuação por longos períodos, a medição sistemática da performance é uma característica comum e presente em 100% das empresas pesquisadas. Ela proporciona uma maior clarificação das prioridades do negócio, gera alinhamento tornando os objetivos comuns a todos os envolvidos, bem como oferece maior transparência para reconhecimento das pessoas com desempenho destacado.

Mas o que é medir? Kiyari (2001), define *medir* como o ato de congregar um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar as variáveis e os atributos de interesse do objeto a ser analisado. De forma mais empírica e correlacionada ao ambiente empresarial, Nauri (1998) propõe como conceito de medir o conhecimento acerca de como as coisas estão sendo feitas, se as metas estão sendo atingidas, se os clientes estão satisfeitos e se os processos estão sob controle.

Em uma perspectiva mais voltada à performance futura, Sink e Tuttle (1989, 1990) afirmam que a mais importante razão para se medir o desempenho é buscar melhorias contínuas, definir a capacidade e a performance dos processos envolvidos, bem como focar as ações gerenciais de melhorias fornecendo *feedback* para a evolução da estratégia. Neely (1998) complementa, afirmando que há quatro razões principais para se medir: afirmar a posição competitiva buscando informações para gerenciamento do negócio; comunicar resultados às partes interessadas; definir e comunicar as prioridades e acompanhar a implantação da estratégia.

⁵ O comitê temático do FPNQ envolveu o estudo em 27 empresas: ABB, Akzo Nobel Organon, Alergoclínica, Belgo Mineira, Bureau Colombo, Caterpillar, Cemig, Cetrel, Confab, Copersul, Correios, Eletronorte, Furnas, Lund/ Informa, Minter Trading, NEC, Pádua& Associados, Petrobras, Politen, Qualitividade, Senai-SP, Serasa, Serpro, Siemens IC, transportadora Americana, Xerox e Web Motores.

A medição sistemática da performance capacita as organizações a acompanharem seus processos, produtos e serviços, permitindo também que as empresas direcionem seus esforços para aqueles aspectos que irão fazer a diferença como, por exemplo, avaliar se os requisitos dos clientes estão sendo atendidos, identificar as vulnerabilidades dos processos, evidenciar as melhorias realizadas e buscar decisões gerenciais baseada em fatos. Deve, portanto, ser ampla e capaz de mensurar as diversas dimensões que afetam o desempenho empresarial, tais como os aspectos financeiros, operacionais, relativos ao ambiente, ao clima organizacional, à produtividade e à inovação. Esse conjunto de métricas de desempenho define o sistema de medição de performance de uma empresa e envolve a escolha de indicadores, o monitoramento do desempenho desses indicadores, o alinhamento dessas métricas com os objetivos da organização, de forma que sejam capazes de avaliar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas.

Moreira (2002) conceitua sistema de medição como um conjunto de medidas referentes à organização, seus processos e suas atividades organizadas, de forma a refletir as características do desempenho para cada nível gerencial interessado. Esse conjunto de medidas é apontado por Figueiredo (2002) como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação no uso dos produtos e serviços e também à satisfação do cliente, já que uma visão interna reflete-se em uma menor variação e dispersão dos processos e em melhores resultados operacionais. Já Clark Jr., apud Ratton (1998), conceitua sistema de medição de desempenho como um modelo formado por um conjunto de pessoas e métodos para analisar, expor, descrever e avaliar dados e informações sobre as diversas dimensões de desempenho das pessoas, grupos e níveis organizacionais.

Independentemente das definições apresentadas, percebemos como elemento comum nos conceitos aqui mencionados que os sistemas de performance são sensores que fornecem informações para a tomada de decisões. Este aspecto tem gerado necessidade de uma integração maior entre a estrutura e a cultura organizacional, por exemplo, um melhor uso da tecnologia da informação para tornar tais modelos integrados ao negócio.

As dimensões utilizadas na mensuração de desempenho não seguem uma regra e variam em função das necessidades específicas de cada organização. Segundo Macedo-Soares e Ratton (1999), as empresas devem estabelecer metas e indicadores conforme suas contingências específicas, porém dimensões como a financeira, a relativa à satisfação de clientes e a dimensão operacional devem estar presentes nos sistemas de medição.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o sistema de performance deve conter quatro vetores de desempenho: a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O modelo prevê a consideração de vetores adicionais, dependendo do setor e da estratégia de negócio. Porém, esses devem estar integrados ao negócio e às relações de causa e efeito que fazem parte da concepção do modelo.

Sink e Tuttle (1989) sugerem um sistema de medição baseado em sete critérios de desempenho: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, inovação e lucratividade. Thor (1994) define, em seu modelo, um conjunto de indicadores balanceados, abrangendo quatro dimensões principais: a perspectiva financeira, a operacional, a referente à qualidade interna e a relacionada à qualidade externa; e três dimensões adicionais: a de inovação, clima organizacional e perfis de mercado. De acordo com a FPNQ (2002), os sistemas de performance não devem ultrapassar oito dimensões, visto que um número excessivo de perspectivas pode se tornar um obstáculo para a comunicação das estratégias. No comitê temático sobre o tema, foram estudadas oito dimensões que são as seguintes: financeira, mercados/clientes, responsabilidade pública, inovação, processos, aquisição/ fornecedores, pessoas e ambiente organizacional.

Independentemente do número de dimensões, Clark Jr., apud Ratton (1998) observa que os sistemas de medição de desempenho devem apresentar alguns atributos importantes em sua formulação, tais como transmitir aos interessados o comportamento dos indicadores, mostrar de forma clara seus resultados e o progresso ao longo do tempo e serem formulados de forma simples, clara e balanceada. Além desses aspectos, devem oferecer a perspectiva do cliente e abranger os pontos estratégicos do negócio, de modo que reflitam as mudanças de cenário e auxiliem as lideranças na tomada de decisões. Em

relação à sua implantação, é recomendável que o sistema envolva as pessoas que farão uso dos indicadores e que, para elas, sejam evidentes os aspectos a serem medidos e as razões de se medir. Desse modo, a resistência ao sistema será provavelmente menor, além de melhorar os aspectos referentes à flexibilidade, precisão e facilidade de atualização. (CLARK JR., *apud* RATTON 1998).

Além da classificação por perspectiva ou dimensão, em que os indicadores se apresentam subdivididos em categorias, há, segundo a FPNQ (2002), dois outros agrupamentos possíveis: a segregação por nível hierárquico e a segregação por aplicação no processo de tomada de decisões. Na classificação por nível hierárquico, os indicadores são separados em três dimensões: estratégica, gerencial e operacional, conforme figura 5.

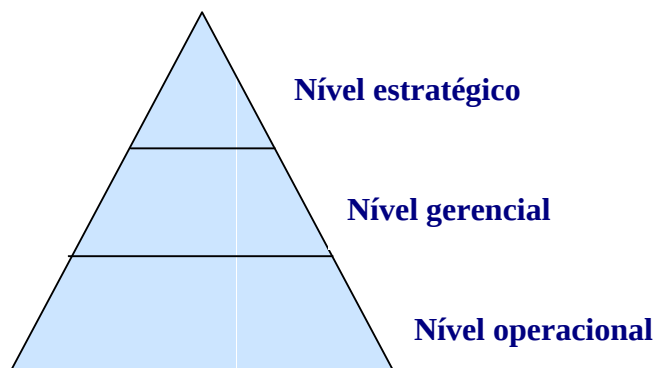


Figura 5 - Medição de performance – visão por nível hierárquico

Fonte: FPNQ, 2002, p.12.

Os primeiros são utilizados para avaliar os efeitos da estratégia, refletindo os objetivos e ações que pertencem à organização como um todo. Os indicadores de nível gerencial são utilizados para mensurar a contribuição dos setores ou macroprocessos e, os últimos, os indicadores operacionais, aplicam-se às rotinas e processos individuais.

A classificação por aplicação no processo decisório utiliza *leading indicators (drivers)*⁶ - indicadores de orientação ou sustentação e *lagging indicators (outcomes)* - indicadores de resultado ou ocorrências. Os primeiros são determinantes do desempenho organizacional de longo prazo e são indicadores mensuráveis que antecipam as mudanças e sinalizam tendências. Podemos exemplificar, dentre esses, o relacionamento com os clientes, a capacidade da empresa de desenvolver produtos, sua posição competitiva no mercado e a qualidade e formação profissional de sua equipe. Esses indicadores empregam pouco uso da dimensão financeira e mais das dimensões pessoas e processos e são particularmente úteis quando a distância entre o desempenho atual e o resultado esperado é elevada, pois comunicam à organização a capacidade de gerenciar esforços pouco quantificáveis.

A outra parcela são os *lagging indicators* – indicadores de resultado ou ocorrências- que são indicadores mensuráveis e genéricos (geralmente utilizados de forma análoga por diversas empresas) que aferem os resultados finais, como lucratividade, satisfação e retenção de clientes. Há dificuldades nas organizações para classificar os dois tipos de indicadores, uma vez que um mesmo indicador pode se apresentar nas duas situações, dependendo da referência. Independentemente da classificação dos indicadores, a seleção de quais devem compor o sistema de medição tem recebido crescente importância nas organizações, especialmente naquelas em que há algum elemento de meritocracia associado a desempenho.

Em relação ao método de escolha dos indicadores, segundo a FPNQ (2002), há três possibilidades de escolha, ordenadas em critério ascendente de maturidade: critério intuitivo, critério baseado na gestão por diretrizes e o *balanced scorecard*. Os indicadores agrupados com uso do critério indutivo, geralmente são escolhidos pela alta direção, têm características mais subjetivas e refletem freqüentemente um padrão gerencial mais patriarcal. O critério de gestão por diretrizes também revela as escolhas da alta direção,

⁶ O comitê temático do FPNQ traduziu os termos *leading indicators* e *lagging indicators*, como indicadores resultantes e direcionadores respectivamente, porém manteve os termos na língua original, por melhor abstraírem os seus conceitos. No trabalho, manteremos os termos em inglês.

porém os indicadores são selecionados com base na política de qualidade⁷ da empresa e se apresentam dentre cinco perspectivas definidas: indicadores de qualidade, de entrega, de custo, de moral e de segurança. Por último, o critério baseado na metodologia do *balanced scorecard* estabelece que os indicadores devem explicitar as prioridades do negócio e buscar as inter-relações que contribuam para o atingimento explícito da estratégia da organização.

A escolha dos indicadores e a maneira pela qual está estruturado o sistema de avaliação de performance afeta diretamente a gestão das organizações e nos remete ao item seguinte de nosso referencial teórico, que apresentará os aspectos fundamentais na implantação dos sistemas de avaliação de performance e os principais obstáculos enfrentados pelas organizações na sua implantação.

2.14 Problemática e aspectos fundamentais na implantação

Apesar dos diversos investimentos que as organizações têm feito em programas de qualidade, redesenho dos processos e implantação de uma gestão mais participativa, os resultados efetivos desses programas são, muitas vezes, frustrantes, sendo um dos problemas principais, segundo Hope e Hope (1996), os sistemas de performance empregados. Segundo os autores, esses sistemas falham por seu excessivo foco em controles, em detrimento do desenvolvimento de propostas mais efetivas em relação à melhoria da performance organizacional, trazendo aos executivos e aos tomadores de decisões dessas organizações, não somente números incorretos, mas induzindo-os a escolhas incorretas.

Sink e Tuttle (1990), nessa mesma linha, afirmam que a forma pela qual os sistemas de performance são implantados nas empresas, geralmente baseados nas preferências da alta direção, pode reforçar características autocráticas de gestão, permeando na organização um foco excessivo em controles, ao invés de apoiar e dar suporte às iniciativas de melhoria.

⁷ O desdobramento da política de qualidade foi muito utilizado no Japão e é derivado dos conceitos do *Total Quality Management* – TQM - ou Qualidade Total.

Além disso, os sistemas de performance e seus indicadores poderiam, como ressalta Neely (1998), ser influenciados pelo comportamento inadequado das pessoas envolvidas em sua concepção, que, na tentativa de assegurarem um resultado favorável a seus próprios interesses, podem escolher indicadores pouco isentos, que distorcerão os resultados do sistema.

Nessa situação, Schmenner e Vollmann (1994) ressaltam que o uso de indicadores incorretos pode minar a credibilidade e a perenidade dos sistemas de performance, pois trarão um dispêndio de tempo e recursos para solucionar aspectos que oferecem pouca ou nenhuma melhoria organizacional e, conseqüentemente, irão falhar ao não aferir outros aspectos importantes para a organização. Fischmann e Zilber (1999) acrescentam que a falta de confiabilidade dos indicadores pode também inibir a eficácia e a viabilidade do sistema de performance, impactando a gestão estratégica das organizações.

Outro problema comum refere-se à disseminação e comunicação do sistema na organização. Embora esse possa ser um fator crítico para uma organização, conforme destacam Kaplan e Norton (2000), a maioria delas trabalha mal esse aspecto. Em uma pesquisa realizada, esses autores constataram que somente 5% da força de trabalho efetivamente compreende a estratégia para a qual trabalham. Kaplan e Norton (2000) afirmam ainda que poucas empresas recorrem a meios abrangentes de comunicação que mesclam canais férteis⁸, de grande eficácia, porém mais dispendiosos e de alcance menor, com canais inférteis⁹, com menor personalização, porém muito mais dinâmicos e de maior abrangência. Na figura 6, são apresentados os chamados canais férteis e inférteis de comunicação.

⁸ Tradução nossa da expressão *rich channels* usada por Kaplan e Norton (2000).

⁹ Tradução nossa da expressão *lean channels* usada por Kaplan e Norton (2000).

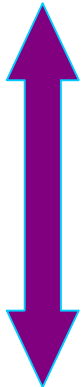
	O Contínuo dos Canais de Comunicação
Canais férteis  Canais inférteis	• Comunicação um a um face a face • Comunicação no corredor ou junto à cafeteira • Reuniões de pequenos grupos • Videoconferências • Conversas por telefone • Correio de voz • Correio eletrônico • Reuniões de grandes grupos • Notas pessoais manuscritas • Cópias antecipadas de agendas • Faxes • Memos internos • Discursos formais • Cartas • Boletins informativos • Relatórios

Figura 6 – Multiplicidade de meios para comunicação

Fonte - MINIACE e FALTER, 1996 *apud* KAPLAN e NORTON, 2000, p. 233.

Segundo a FPNQ (2002), as técnicas mais utilizadas pelas organizações para comunicar a estratégia são os seminários internos, nos quais a estratégia é explicitada em conjunto com programas de participação nos resultados, os quadros informativos contendo os indicadores selecionados e os sistemas de comunicação internos da empresa, como a *intranet*. Já a coordenação eficaz, igualmente importante, segundo a FPNQ (2002), define os padrões de visualização, de documentação dos métodos de coleta e os cálculos dos indicadores, de forma que os resultados sejam analisados criticamente face ao desempenho global da organização.

Outro aspecto importante a ser observado na implantação de sistemas de performance e também crítico para seu sucesso é a análise das relações causa-efeito entre os indicadores de performance. É freqüente a apresentação dos indicadores em forma de gráficos e tabelas, porém nem sempre são capazes de explicitar as influências e a

contribuição dessas variáveis utilizadas nos resultados esperados. Um dos poucos estudos propostos sobre o assunto, elaborado por Pace et al. (2002), reconhece a importância do alinhamento e causalidade entre as medidas, afirmando que a coerência entre os recursos de cada processo com as metas da empresa em uma perspectiva vertical são cruciais para que a organização alcance seus objetivos. Segundo o FPNQ (2002), a inexistência de relações de causalidade entre essas variáveis dificulta a solução de problemas e a avaliação das estratégias, comprometendo o aprendizado organizacional¹⁰, com impactos diretos na concepção dos sistemas de avaliação de performance.

Especificamente no Brasil, Macedo-Soares e Ratton (1999) afirmam que um dos maiores obstáculos à implantação de um sistema de avaliação de performance decorre das resistências oriundas das lideranças em implantar tais sistemas, muito influenciadas pelos traços culturais e pelo estilo brasileiro de administrar. Iglesias (2002), Barros e Prates (1996) pesquisaram o tema junto a mais de 2.500 executivos brasileiros e afirmam que aspectos como a concentração de poder e o personalismo nas decisões podem se refletir nos liderados, pois estes terão pouca experiência e oportunidades para tomar decisões, inclusive as de caráter mais operacionais, necessárias à manutenção de qualquer sistema de medição. Iglesias (2002) afirma ainda que a tomada de decisões do executivo brasileiro é geralmente influenciada pela busca de harmonia e vontade de evitar o conflito, fato que estimula a criatividade na busca de soluções engenhosas, que ajustem as necessidades de todos os envolvidos, porém reflete-se em metas de desempenho pouco aderentes à estratégia principal do negócio.

Solucionados os problemas referentes à implantação do sistema, diversos autores (KAPLAN e NORTON, 1997; SINK e TUTTLE, 1989; HOPE e HOPE, 1996), estudaram práticas comuns a sistemas de medição que tiveram êxito em sua implantação, citando quatro aspectos presentes na quase totalidade dos modelos implantados com sucesso. O primeiro refere-se à escolha dos indicadores a serem utilizados, que devem oferecer, simultaneamente, uma visão abrangente e balanceada do desempenho organizacional. É

¹⁰ Para uma revisão mais completa sobre o tema aprendizado organizacional, recomenda-se a obra *Learning Organization* de Peter Senge (1990).

fundamental, também, garantir a disponibilidade da informação na frequência correta, pois um indicador disponibilizado pós-fato perde totalmente o sentido, já que não servirá como suporte à tomada de decisões gerenciais e causará também a perda de credibilidade do sistema. Outro ponto importante é assegurar o *feedback* para permitir que as pessoas conheçam a performance dos processos medidos e os resultados obtidos. E, finalmente, é importante buscar a compreensão e aceitação por parte dos usuários do sistema, pois, em caso contrário, eles invariavelmente descobrirão meios de boicotar o modelo.

Esse último aspecto, referente ao envolvimento das pessoas foi pesquisado por Sink e Tuttle (1989), que relacionaram seis fases para a implantação de um sistema de performance, quais sejam: fase de preparação, de definição dos itens a serem medidos, de desenvolvimento do processo, de coleta de dados, de validação dos resultados e de vinculação com a melhoria.

1. Fase de preparação - Refere-se à preparação da equipe gerencial e da equipe que efetivamente desenvolverá o projeto e definirá os indicadores de performance. Preferencialmente, a equipe gerencial deve ser envolvida no processo de definição dos indicadores, o que facilita as etapas posteriores e reduz as resistências. Outro aspecto importante é criar um clima adequado para a medição da performance, pois, muitas vezes, há resistência e desconfiança por parte das diversas áreas.
2. Fase de definição dos itens a serem medidos - Trata da escolha, baseada em uma lista de prioridades, das medidas relevantes para mensuração. Os autores sugerem que essas medidas sejam auditadas, com o objetivo de melhorar sua qualidade. Afirmam, também, que muitas medidas não são diretamente operacionalizáveis e devem ser divididas em atributos, ou seja, aspectos que podem ser aferidos qualitativamente.
3. Fase de desenvolvimento do processo - Aqui ocorre à escolha da técnica apropriada e da equipe que desenvolverá a aplicação da medição dos processos organizacionais. Essa etapa é particularmente útil para avaliar se os métodos escolhidos são adequados, bem como se há necessidade de modificar aspectos anteriormente definidos.
4. Fase de coleta de dados - Trata da avaliação de onde os dados poderão ser obtidos, como serão armazenados, como podem ser recuperados, bem como aspectos referentes aos

custos de aquisição e manutenção. Nessa etapa, pode ficar claro que alguns indicadores são inviáveis e, nesse caso, devem ser reavaliados em relação ao sistema como um todo. Os indicadores disponíveis, uma vez definidos, devem ter um responsável pela sua manutenção.

5. Fase de validação dos resultados - Nesta etapa, o sistema de medição já está funcionando e as equipes gerenciais começam a receber os resultados das medições. Essa fase é fundamental para acertos e ajustes no processo.

6. Fase de vinculação com a melhoria - É a chave do êxito de todo o modelo, pois vincula os indicadores à melhoria dos processos. Envolve a interpretação dos resultados obtidos, a definição e ajuste de metas e a vinculação dessas a um sistema eficaz de recompensa, de forma a possibilitar a visibilidade do modelo na empresa.

Fischmann e Zilber (1999) pontuam que é fundamental que o sistema de medição de desempenho reflita o que se passa na empresa e em seu entorno, oferecendo aos administradores uma visão completa e interligada, capaz de possibilitar à alta gerência fazer ligações entre as informações dos indicadores, o planejamento e a tomada de decisões estratégicas. Nesse sentido, percebemos uma forte tendência dos *controllers*, tesoureiros, *Chief Financial Officers – CFOs* -, em examinarem as organizações à luz de seis elementos: o negócio principal, o mercado, a competição, as operações, o desempenho passado, e a qualidade da administração.

Uma comprovação em relação a essa visão foi obtida por Lowl e Siesfeld (1998) que mostraram que, no mercado de capitais americano, a maioria das decisões dos investidores são influenciadas por informações não financeiras e que, quando tais indicadores são utilizados, resultam em previsões mais acuradas sobre rendimentos financeiros futuros.

Campbell (1997) destaca que os administradores e empregados necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias, porém não encontram nos relatórios financeiros todas as medidas de desempenho necessárias. Por isso, a tendência mais importante atualmente, segundo Fischmann e Zilber (1999), é o uso de sistemas, como

o *balanced scorecard*, que apresentam as informações de caráter financeiro e não financeiro em um formato predefinido.

2.15 *Balanced scorecard*: conceitos e alinhamentos dos indicadores à estratégia

A tradução literal da expressão *balanced scorecard* para o português resultaria em algo como cartão de registros dos resultados e essa expressão, conforme Miranda et al. (2002), vem do cartão que era utilizado por juízes na avaliação da performance dos jogadores durante um jogo (*score*), cujos resultados eram marcados em um cartão (*card*). O termo *balanced* veio posteriormente, com a finalidade de indicar que o conjunto de indicadores seja apresentado de forma equilibrada, o que, conforme Kaplan e Norton (1997), deve oferecer um equilíbrio entre o uso de medidas de performance financeiras e não financeiras, entre os indicadores externos voltados aos acionistas e clientes e as medidas internas críticas para gestão operacional. Também entre os indicadores de resultados (*lagging indicators*) e os vetores de desempenho futuro (*leading indicators*) e entre as medidas objetivas e quantificáveis e os indicadores qualitativos de caráter mais subjetivo.

O modelo teve duas fases distintas: a primeira com foco prioritário nos aspectos relacionados à mensuração da performance, visto que, até então, os sistemas de avaliação de performance baseavam-se quase exclusivamente em indicadores financeiros e de controle. No segundo período, o modelo evoluiu de forma a relacionar a performance com visão e estratégia, diferenciando-se em relação aos outros sistemas de avaliação de performance que se apresentam insuficientes para gerir as empresas e criar valor e competências futuras¹¹. (MOREIRA, 2002).

Iglesias (2002) afirma que os indicadores de performance integrantes do *balanced scorecard* apresentam metas e iniciativas bem definidas, oferecendo uma relação direta

¹¹ Competência por Prahalad e Hamel (1995) é o conjunto de habilidades que uma organização detém difíceis de serem copiadas e fontes potenciais de vantagem competitiva sustentável.

com os objetivos estratégicos da empresa e permitindo uma monitoração integrada e efetiva, conforme ilustrado na figura 7.

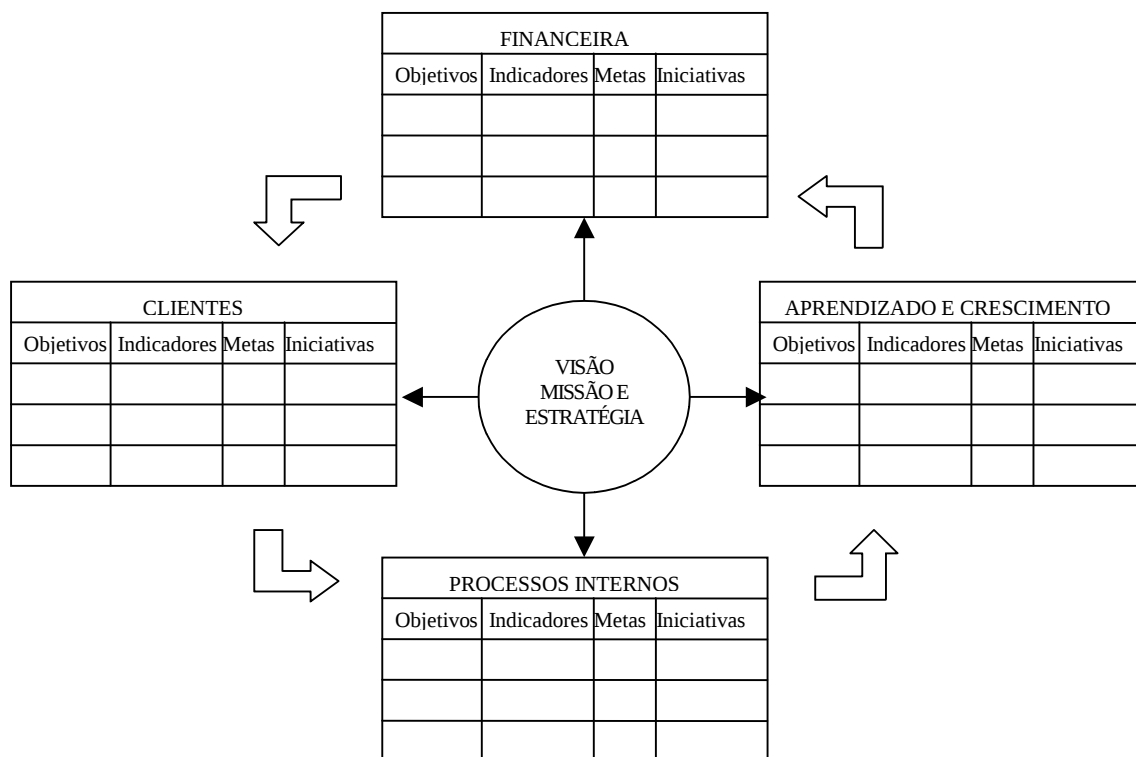


Figura 7- O *balanced scorecard* como sistema de gestão

Fonte - KAPLAN e NORTON, 1997, p. 10.

O modelo traduz os objetivos estratégicos em quatro perspectivas diferentes: financeira, de clientes, de processos e de aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira foca a estratégia de crescimento, a rentabilidade e o risco, sob a ótica do acionista, indicando se a estratégia da empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, relativos à lucratividade, receita operacional e retorno sobre o capital empregado. A perspectiva do cliente aponta a estratégia de criação de valor e de diferenciação, sob a visão do cliente, indicando os segmentos e mercados nos quais a empresa irá competir e as medidas de desempenho relacionadas a esses segmentos. As medidas mais comuns são os índices de satisfação do cliente, a retenção e aquisição de novos clientes, a lucratividade e a participação nas contas

dos clientes em segmentos-alvo. A perspectiva de processos internos refere-se às prioridades dos processos de negócio. Indica os pontos focais na operação em que a empresa deve atingir a excelência, pois representam as medidas internas que proporcionam maiores impactos na satisfação dos clientes e dos acionistas. E, finalmente, a perspectiva de aprendizado e crescimento, que trata das prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação, à capacitação e ao crescimento. São as bases que a empresa deve gerar para obter sustentação e melhorias a longo prazo nas três perspectivas anteriores.

A operacionalização do modelo inicia-se na alta administração que deve traduzir a estratégia para cada unidade em objetivos específicos segregados nas quatro dimensões de performance. A seguir, inicia-se o processo de comunicação intra-organizacional, de forma a permear pela empresa os requisitos estratégicos que devem ser alcançados e que refletem o sucesso (ou insucesso) do processo de implementação. Na terceira etapa, definem-se as metas de longo prazo e os objetivos de superação, que são referenciais para os resultados futuros e que servem para que as organizações definam os recursos necessários para a consecução desses objetivos. E, finalmente, a quarta fase é a que proporciona o *feedback* à alta direção, cujos resultados são monitorados, e as hipóteses definidas na fase inicial são avaliadas bem como aprofundados os conhecimentos acerca do processo estratégico, como mostra a figura 8.

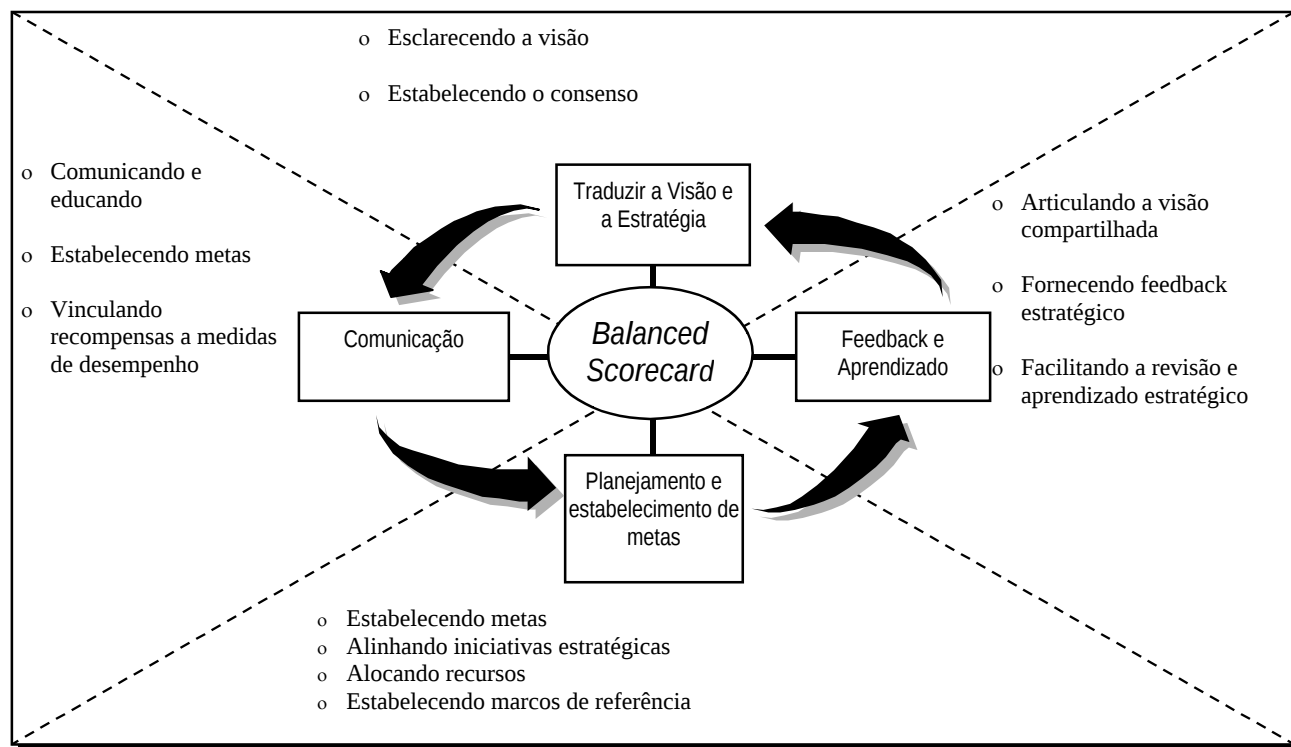


Figura 8 – O processo de revisão estratégica do *balanced scorecard*

Fonte – KAPLAN E NORTON, 2000, p. 36.

Na segunda fase do modelo, Kaplan e Norton (2000) evidenciaram que o uso do *balanced scorecard*, além de encaminhar os problemas de mensuração, também contribui para auxiliar no processo de implementação estratégica. O modelo propõe uma linguagem para melhorar a comunicação da estratégia, oferecer *feedback* para que os executivos possam avaliar o processo, tornando esse acompanhamento uma atividade cotidiana. A partir daí, os autores procuram alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, de modo a criar uma estrutura e uma linguagem de comunicação da estratégia por meio de indicadores de performance.

Além de aumentar o foco nos aspectos vitais e prioritários do negócio, o modelo permitiu comunicar de maneira eficaz a estratégia e o desempenho organizacional aos funcionários, proporcionando, com isso, um melhor aprendizado organizacional. Nas

aplicações realizadas por Kaplan e Norton (2000), em empresas bem-sucedidas na implementação da estratégia, cinco princípios estavam sempre presentes: a tradução da estratégia em termos operacionais, o alinhamento da organização à estratégia, a transformação da estratégia em tarefa de todos, a conversão da estratégia a um processo contínuo e a mobilização da mudança por meio da liderança.

Traduzir a estratégia em termos operacionais consiste na capacidade de inserir a estratégia no contexto gerencial, por intermédio de uma arquitetura lógica para descrevê-la e uma forma para entendê-la, estabelecendo claras relações de causa-efeito para evidenciar como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros e em resultados percebidos pelos acionistas¹².

Alinhar a organização à estratégia significa mostrar à organização como um todo que as estratégias individuais de cada uma das partes estejam em sinergia e conectadas à estratégia maior da organização.

Transformar a estratégia em tarefa de todos, consiste em proporcionar a todos os empregados a compreensão e o comprometimento efetivo com o sucesso da estratégia, tornando-a tarefa do dia-a-dia. Esse processo envolve um amplo sistema de comunicação e treinamento quando a estratégia passa a permear toda a organização, bem como aparecer vinculada aos objetivos estratégicos e a um sistema de recompensa e meritocracia.

Converter a estratégia em processo contínuo significa que a organização passa a gerenciar de forma integrada as visões táticas, como, por exemplo, o orçamento e as avaliações mensais de performance locais a um gerenciamento mais global e estratégico da organização. Nas empresas em que esse princípio foi percebido, ele estava presente sob três aspectos: na conexão do processo orçamentário à estratégia, nas reuniões mensais de acompanhamento estratégico e no aprendizado e adaptação estratégica.

¹² Essa arquitetura lógica é denominada mapas estratégicos por Kaplan e Norton (2000).

Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva consiste no envolvimento efetivo da equipe executiva na gestão estratégica da organização, com propriedade e periodicidade.

Percebemos, nos conceitos apresentados por Kaplan e Norton (1997, 2000), uma estreita relação com o PNQ, que tem como objetivo incentivar as organizações a aplicarem métodos adequados à gestão que as coloquem na condição de organizações reconhecidas pela prática de padrões de performance elevados. Os critérios de excelência do PNQ não prescrevem as formas ou procedimentos pelas quais as organizações devem implementar seus planos. Prevalecem, como cita Amado (2001), os resultados pretendidos, de modo a respeitar na implementação do modelo as particularidades de cada empresa e as especificidades de cada negócio.

Os sete critérios de excelência propostos pelo PNQ são: resultados da organização, cliente e mercado, gestão de processos, gestão de pessoas, liderança, planejamento estratégico e informação e análise. Das sete dimensões, quatro são idênticas às apresentadas pelo *balanced scorecard* (resultados, cliente, processos e pessoas), nas demais, apesar de não explícitas no modelo de Kaplan e Norton (1997,2000), verificamos também uma forte semelhança, visto que ambos os modelos discorrem sobre esses aspectos.

Em liderança, os conceitos do PNQ prevêm o envolvimento pessoal da alta direção da empresa e a avaliação se há uma efetiva liderança no processo, bem como se ela internaliza e dissemina as práticas do modelo por toda a empresa. Nesse contexto, é também papel da alta direção o envolvimento no processo de análise crítica do desempenho global da organização. Na dimensão planejamento estratégico é avaliado como a organização enfatiza suas estratégias, tendo em vista o fortalecimento de seu desempenho e de sua posição competitiva. O item enfoca como a organização desdobra suas estratégias em planos de ação e metas para todos os setores e unidades, inclusive, estabelecendo aí seu sistema de medição do desempenho global.

Em clientes e mercados, o foco está na forma como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades. Como ela divulga

seus produtos, marcas e ações de melhoria, como ela estreita seu relacionamento com os clientes e como ela interage com a sociedade. São aspectos importantes à medição sistemática da satisfação dos clientes, especialmente a percepção deles em relação aos produtos e marcas. Na dimensão informação e análise, o modelo concentra-se na gestão e na utilização das informações da organização, bem como nas formas de proteger o capital intelectual da organização.

Na perspectiva pessoas, são observadas as formas com que as pessoas que compõem a força de trabalho se desenvolvem e utilizam todo o seu potencial, de acordo com as estratégias da organização. São avaliados os esforços que a organização cria e mantém um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da empresa. Na avaliação dos processos, o foco está na averiguação da gestão eficaz dos processos de produto e nos de apoio da empresa, inclusive, nos recursos financeiros associados e seus principais fornecedores. Já, na perspectiva de resultados, examina-se a evolução do desempenho da organização, relativa a clientes e mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos produtos, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

Percorridas as escolas estratégicas e os principais sistemas de avaliação de performance empregados pelas empresas, no capítulo seguinte propomo-nos a apresentar a metodologia empregada nesta pesquisa. Trata-se da ligação entre a teoria observada neste capítulo e a parte prática do trabalho, em que serão também mostrados os aspectos relacionados à técnica da pesquisa, à composição amostral das empresas escolhidas e o procedimento para análise dos dados lá coletados.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é explicitar o método de pesquisa empregado na dissertação e está estruturado em três partes. Na primeira encontra-se detalhada a metodologia aplicada, a técnica de pesquisa e a justificativa da escolha do método. Na segunda parte, justificamos a escolha da amostra e detalhamos sua composição. Na terceira etapa, apresentamos o método de análise e organização dos dados, para o qual utilizamos uma estrutura teórico-metodológica que relaciona os aspectos estudados no referencial teórico com a pesquisa empírica realizada.

3.1 Método e técnicas de pesquisa

De acordo com Castro (1976), em trabalhos acadêmicos, a seleção do método de pesquisa deve guardar estreita relação com os objetivos que se pretende atingir, e a escolha do método, define, não somente a metodologia de pesquisa, mas também o tipo de pesquisa, a estratégia de pesquisa, a unidade a ser pesquisada, os instrumentos que serão utilizados para coleta de dados e os procedimentos para a análise.

Genericamente, as pesquisas podem ser classificadas em três tipos: explicativa, descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória que estaremos utilizando é aplicada quando o pesquisador busca maior familiarização sobre o tema, visando tornar sua formulação mais específica e criar novas hipóteses para posteriores trabalhos de pesquisa.

Zikmund (2000) aponta que os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas idéias. Esses trabalhos são conduzidos durante o estágio inicial de um processo de pesquisa mais amplo, em que se procura esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas. Dessa forma, mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas.

Com base nos conceitos acima, pareceu-nos adequada à natureza desta dissertação a opção pela pesquisa de caráter exploratório, uma vez que o tema aqui enfocado - gestão estratégica e sistema de avaliação de performance - apesar de já ter sido pesquisado em outros países, ainda é pouco explorado no Brasil e, especificamente, no segmento de serviços.

A pesquisa fundamentou-se em entrevistas semi-estruturadas, com base em um roteiro previamente formulado (APÊNDICE A), visando examinar qualitativamente dois pontos fundamentais presentes no referencial teórico, quais sejam: 1. o processo de elaboração, implantação, acompanhamento e divulgação da estratégia nas empresas analisadas; 2. o sistema de avaliação de performance utilizado, os principais indicadores empregados para aferição de desempenho, o processo de comunicação intra-organizacional e 3. o alinhamento existente entre performance e estratégia. A pesquisa pretende fornecer indicações de como as empresas têm evoluído em relação ao desafio de encontrar sistemas de avaliação de performance que possibilitem acompanhar adequadamente seu processo estratégico.

O uso de entrevistas semi-estruturadas como ferramenta para coleta de dados apresenta vantagens em relação à aplicação simples do questionário, conforme aponta Abramo (1979), já que possibilita ao entrevistador acrescentar mais informações dentro do contexto da entrevista, oferece maior flexibilidade e é menos limitada que pesquisas com a utilização de questionários. Como limitações de seu uso, que por extensão afetam também esta pesquisa, devemos mencionar as dificuldades de padronização dos resultados e a possibilidade de que o pesquisador não seja capaz de identificar todas as variáveis relevantes e tratar de maneira imparcial os dados coletados. Visando minimizar um pouco essas limitações, utilizamos fontes adicionais de dados disponibilizados pelas empresas pesquisadas, tais como materiais de divulgação institucional, dados públicos e informações abertas contidas na internet.

As fases de desenvolvimento desta pesquisa são sintetizadas na figura 9, a seguir.

#	FASES DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA
1.	Análise teórica sobre os temas: estratégia e sistema de medição de performance
2.	Confecção do roteiro de entrevista com base no problema central de pesquisa e referencial teórico
3.	Pré-teste e avaliação final do roteiro de entrevista e definição das empresas pesquisadas
4.	Entrevistas
5.	Análise dos resultados

Figura 9 - Fases do desenvolvimento da pesquisa

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

As entrevistas em profundidade, todas conduzidas pelo pesquisador foram realizadas com gerentes e diretores das empresas selecionadas. As respostas foram gravadas e transcritas integralmente para facilitar a análise e discussão dos resultados. Após a transcrição, foram realizados recortes temáticos para possibilitar o tratamento das informações por assunto. Nossa pesquisa foi eminentemente qualitativa e devemos enfatizar que a profundidade desejada nesse tipo de pesquisa foi alcançada. Dado o número limitado de empresas pesquisadas, nenhum tratamento estatístico era pertinente. Naturalmente que a amplitude do tema não esgota a possibilidade de que pesquisas futuras complementem essa lacuna.

O roteiro de entrevistas foi submetido ainda a um pré-teste, já que tal procedimento possibilita a reformulação de perguntas subjetivas, ambíguas ou que apresentassem dificuldades de entendimento. O roteiro original sofreu apenas pequenas adaptações, sem alterações de conteúdo.

3.2 Amostra

A unidade de análise desta pesquisa é a organização. Pesquisamos empresas de médio e grande porte atuantes no setor de serviço, localizadas na cidade de São Paulo. A escolha

das organizações procurou representar a heterogeneidade do setor, contendo empresas de mais de um segmento da área. Na figura 10, estão listadas as empresas e os seus respectivos setores de atuação.

SETORES	EMPRESAS
<i>Cartão de Crédito</i>	<i>Redecard Itaucard</i>
<i>Serviços em geral</i>	<i>Xerox</i>
<i>Hospitalar</i>	<i>Medial Saúde</i>
<i>Telecomunicação</i>	<i>Telefônica</i>
<i>Pagamentos e Informações Comerciais</i>	<i>Orbitall Interchange</i>
<i>Bancos</i>	<i>Santander Banespa</i>
<i>Energia</i>	<i>Bandeirante Energia</i>
<i>Transporte aéreo</i>	<i>Gol</i>

Figura 10 - Setores e empresas pesquisadas

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

A seleção das empresas reflete uma amostragem com característica intencional, já que foi necessário negociar com cada empresa a autorização para a realização das entrevistas e para a divulgação dos resultados. Inicialmente, enviamos uma correspondência com o objetivo de esclarecer o propósito da entrevista e a finalidade do trabalho de pesquisa, conforme APÊNDICE B.

Posteriormente, realizamos contatos com o executivo responsável pela entrevista, para agendamento. Foram dez entrevistas com executivos das organizações pesquisadas, no período de maio a agosto de 2004. Os entrevistados que participaram deste trabalho

ocupam, em sua totalidade, cargos de liderança em suas organizações, sendo ou gerentes de primeiro nível ou diretores. Eles profissionalmente participam ou influenciam diretamente o planejamento estratégico das organizações e o sistema pelo qual a estratégia é avaliada.

As entrevistas foram realizadas na empresa pesquisada e transcorreram de forma bastante franca, direta e informal. Seu conteúdo foi integralmente gravado e, posteriormente, transcrito, totalizando mais de 100 páginas, além de volume igual coletado de fontes secundárias. As entrevistas, em diversos casos, ultrapassaram o tempo previsto de 60 minutos, sendo percebido um latente interesse por parte da maioria dos entrevistados em relação ao tema, seja pela relação direta com suas atividades, seja pela oportunidade de realizar *benchmarking* com outras empresas atuantes no setor de serviços.

3.3 Estratégias de análise e de organização dos dados

Coletados os dados, a estratégia de análise foi dividida em três partes: 1. estratégias e planos da empresa; 2. sistemas de avaliação de performance, 3. análise crítica. Esta sequência adapta o modelo utilizado pelo FPNQ (2002), apresentado no comitê temático específico que analisou a gestão empresarial e os aspectos mais relevantes referentes ao sistema de performance e sua correlação com a estratégia. A figura 11 ilustra o modelo referenciado.

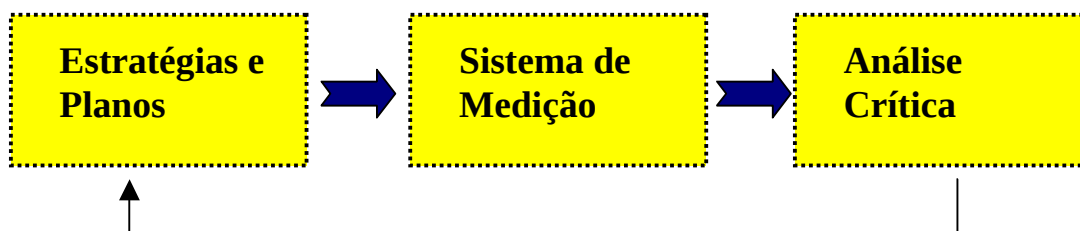


Figura 11 - Modelo FPNQ – Sistema dorsal do sistema de Gestão

Fonte - FPNQ (2002), adaptada pelo autor da dissertação.

O modelo parte de uma análise ampla da estratégia, presente em todas as organizações, de forma explícita (fruto de um processo estruturado) ou de forma mais informal. Em ambos os casos, a estratégia representa um estado futuro desejado, que, uma

vez implementada, deverá ser monitorada por um sistema de medição de performance adequado. A capacidade de diagnosticar e implementar mudanças no percurso possibilita adequar a estratégia à dinâmica do ambiente, supostamente viabilizando o processo de busca de patamares superiores de performance.

O referencial teórico, o roteiro de entrevistas e os dados coletados em outras fontes secundárias da pesquisa obedeceram essas mesmas dimensões, de forma a criar uma correlação entre o referencial teórico e a parte empírica do trabalho e facilitar a estruturação e análise dos dados nas três dimensões: estratégia, sistema de medição e análise crítica.

Na dimensão *estratégia*, a revisão teórica baseou-se nas escolas estratégias propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e na revisão de como os principais teóricos da área conceituam e preconizam o processo estratégico nas empresas. As entrevistas realizadas nas empresas procuraram compreender como as empresas de serviços formulam a estratégia, se é predominante alguma escola específica, quem participa majoritariamente do processo de elaboração, qual o produto gerado e como a estratégia é efetivamente implantada. A figura 12 detalha as relações existentes entre as três dimensões e, especificamente, como a dimensão estratégia foi trabalhada no referencial teórico e na análise empírica realizada pela pesquisa.

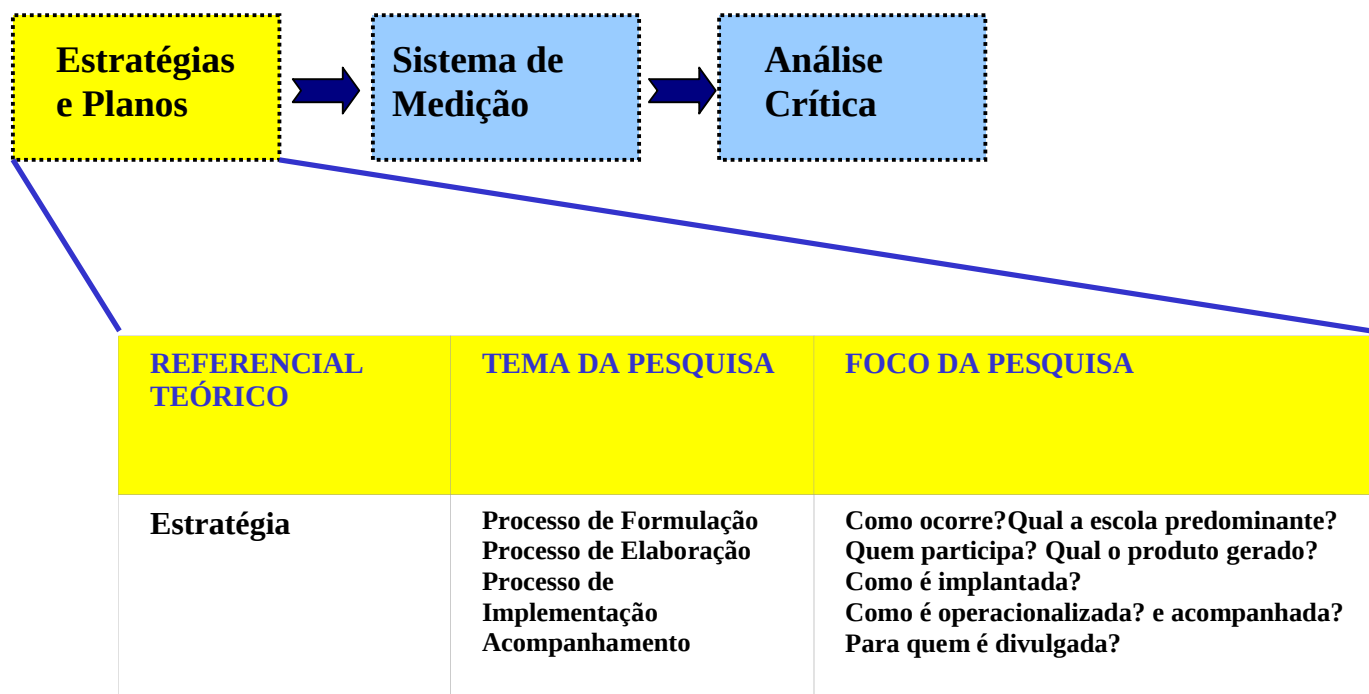


Figura 12 - Relação entre estratégia e a teoria, tema da pesquisa e seu foco

Fonte – FPNQ (2002), adaptada pelo autor da dissertação.

Na dimensão *sistemas de medição*, baseamos a revisão teórica em uma análise evolutiva dos modelos de gestão de performance, com a pesquisa dos principais conceitos e objetivos de um bom sistema de performance, as dimensões empregadas nos modelos, o estudo dos problemas relacionados à implantação desses sistemas nas organizações e as tendências atuais mais importantes aplicadas nas organizações, como o *balanced scorecard* e os modelos baseados no prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award.

Com essa base conceitual, a pesquisa empírica buscou avaliar e compreender como as empresas de serviços têm desenhado seus sistemas de avaliação de performance, quais as principais métricas utilizadas e o seu balanceamento. Procuramos compreender também como as empresas comunicam os resultados obtidos para os diversos níveis da organização e a que tipo de remuneração estão associados esses resultados. Também objetivamos identificar as principais vantagens, dificuldades e limitações existentes para a gestão do

sistema de avaliação de performance. A figura 13 detalha como essa variável foi tratada teórica e empiricamente.

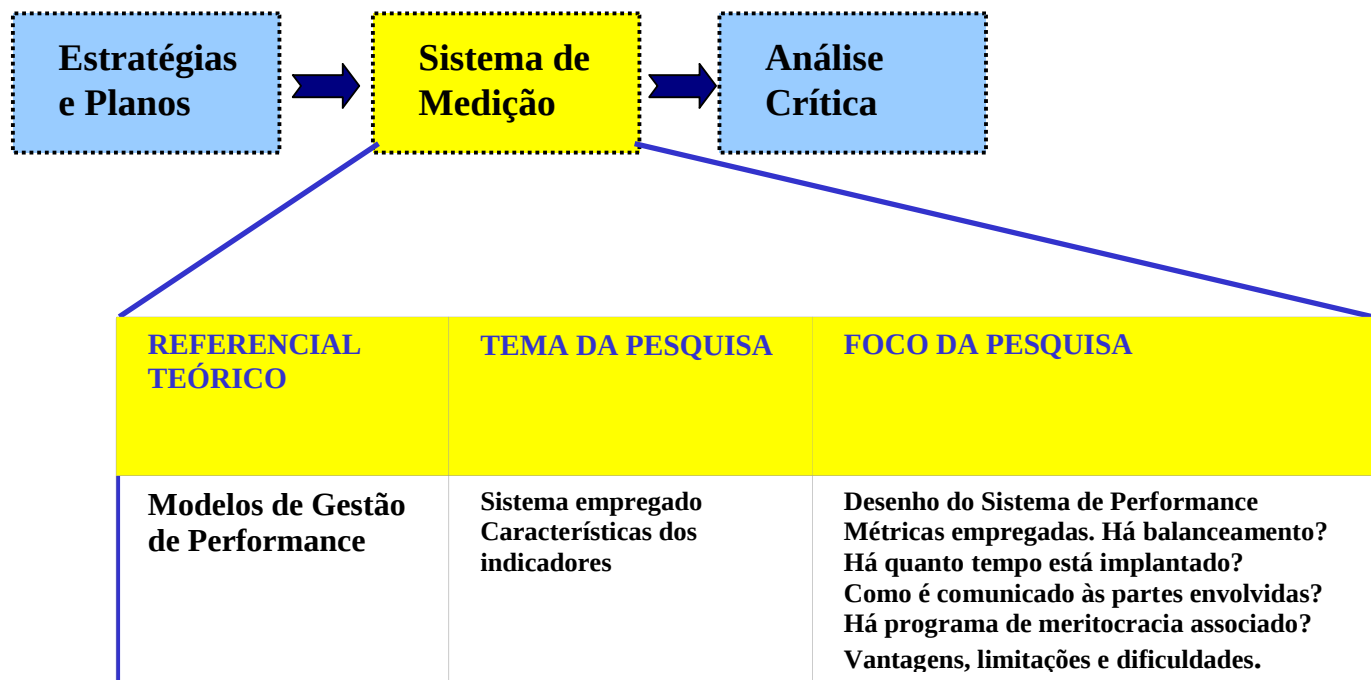


Figura 13 - Relação entre performance e a teoria, tema da pesquisa e seu foco

Fonte - FPNQ (2002), adaptada pelo autor da dissertação.

Finalmente, na terceira dimensão buscamos realizar uma análise crítico-comparativa avaliando se e como ocorre o alinhamento entre estratégia e o sistema de avaliação de performance. Especificamente, visamos compreender como as empresas alinham seus objetivos estratégicos ao sistema de medição de performance implantado, como esse processo de alinhamento é obtido, se há relação de causalidade entre a estratégia e as métricas empregadas e, finalmente, se existe conexão do processo de elaboração do orçamento com a formulação estratégica. A figura 14 detalha as conexões estabelecidas.

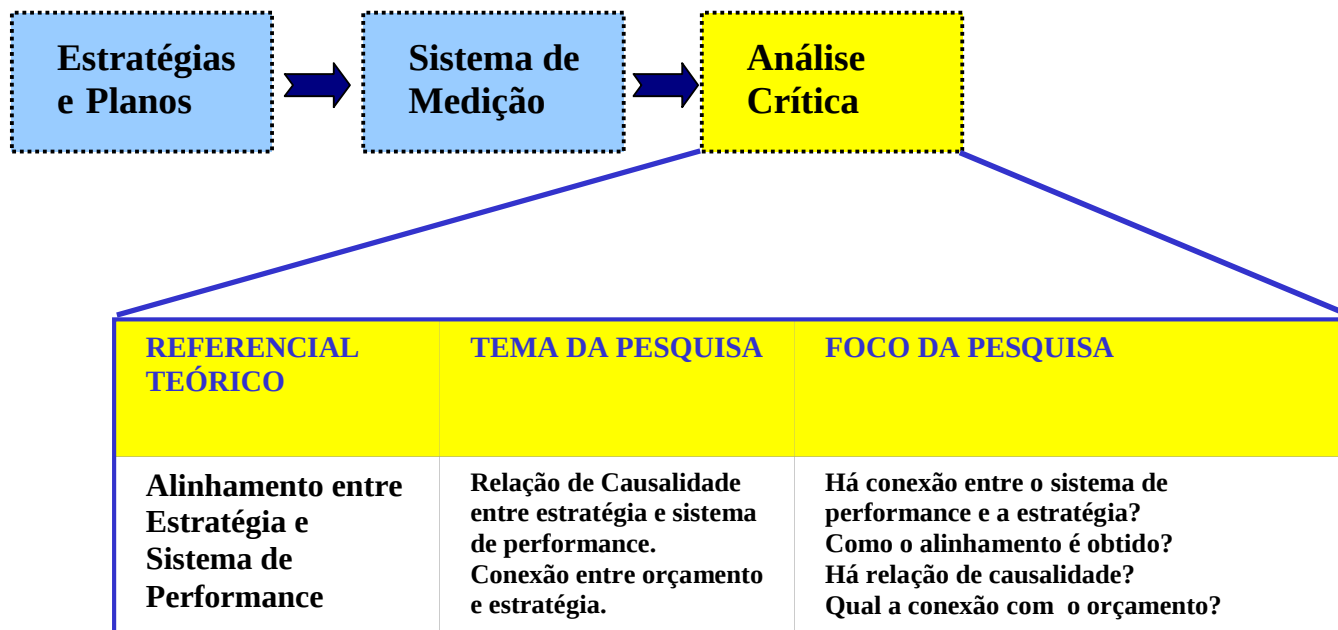


Figura 14 - Relação entre análise crítica e a teoria, tema da pesquisa e seu foco

Fonte: - FNPQ (2002), adaptada pelo autor da dissertação.

Com base na metodologia apresentada acima, a partir do capítulo seguinte, discutiremos os resultados obtidos nas entrevistas, apresentando-os também nas três etapas descritas: estratégias e planos da empresa; sistemas de avaliação de performance e análise crítica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos por nossa pesquisa ofereceram uma interessante visão das empresas de serviços e foram uma oportunidade ímpar de compreender um pouco mais sobre o processo de formulação estratégica, sobre os indicadores de performance empregados e sobre a gestão das organizações pesquisadas.

Os resultados alcançados nas entrevistas ficaram além da nossa expectativa inicial, tanto em relação ao conteúdo, que se mostrou consistente com o referencial teórico pesquisado, como em relação aos executivos entrevistados, que foram, em sua totalidade, extremamente atenciosos, interessados e comprometidos.

Um outro aspecto interessante percebido nessa etapa do trabalho e específico do setor pesquisado - de serviços - foi a intangibilidade do produto e a simultaneidade existente entre a produção e o consumo. Esses aspectos tornam cada prestação de serviço uma oportunidade única de atender bem o cliente, refletindo-se na flexibilidade, na capacidade de mudança e no dinamismo das empresas pesquisadas.

Percebemos, nas empresas componentes de nossa amostra, todas do setor de serviços, diversas particularidades em seus segmentos de atuação. Em alguns casos, os modelos de gestão apresentavam significativas diferenças, em outros, uma similaridade, capaz de definir alguns agrupamentos e caracterizar aspectos comuns. Essas aparentes contradições contribuíram para tornar o nosso trabalho rico e interessante e reforçam a inexistência de um melhor caminho ou uma solução única aplicável a todas as organizações.

A análise dos resultados, conforme detalhado anteriormente no capítulo da metodologia, será dividida em três partes: 1. análise da estratégia e planos da empresa, 2. sistemas de avaliação de performance e 3. análise crítica.

4.1 Análise da estratégia

Foi comum a todos os entrevistados a percepção de que o processo de formulação estratégica baseia-se na construção de modelos simples focados na definição das principais diretrizes e planos de negócios e na busca de melhorias contínuas e incrementais que assegurem os resultados atuais e firmem as posições já alcançadas, na busca por resultados futuros favoráveis.

Nesse contexto, não evidenciamos, em nenhuma das empresas, grandes mudanças de rumos ou a presença de estratégias visionárias. Tal fato encontra bases em Mintzberg (1987), quando ele afirma que na maior parte do tempo, as organizações definem suas estratégias de negócio de forma incremental e não por meio de mudanças radicais. Essas mudanças incrementais procuram estabelecer meios de realizar as tarefas de forma cada vez melhor, via pessoas que compõe estas organizações e suas competências adquiridas durante o tempo, prevalecendo a estabilidade organizacional, justificada também, pois, para essas empresas, são as fases em que atingem seu maior sucesso.

As estratégias incrementais observadas podem ser formuladas de duas maneiras: de forma emergente, como respostas a contextos específicos ou introduzidas de forma deliberada, por meio de um processo formal de concepção. Observamos, nas organizações pesquisadas, grande dificuldade em classificar a concepção estratégica dentre essas duas situações, pois percebemos que a maioria das empresas formula suas estratégias via modelos próprios que se situam entre estes dois extremos. Assim, não podem ser consideradas totalmente emergentes, nem tampouco, puramente deliberadas.

Em oito das dez empresas entrevistadas constatamos um processo próprio e formal de conceber a estratégia. Geralmente, originado do principal executivo da organização e dos acionistas, que, em conjunto com seus diretores, definem as diretrizes principais do negócio, suas prioridades e a direção que a empresa deve seguir. Trata-se de um processo

claramente racional e prescritivo, porém acompanhado, em um segundo momento, de um envolvimento maior da organização em seus níveis gerenciais e de coordenação, que, a partir da linha estratégica definida pelos executivos de primeiro nível, definem os projetos e produtos, em um processo, portanto, mais participativo, criativo e emergente.

No depoimento de um dos executivos das empresas pesquisadas, fica claro que a formulação das diretrizes estratégicas é tarefa do corpo diretivo e o envolvimento dos níveis mais operacionais acontece posteriormente:

“na primeira etapa são definidas as linhas estratégicas pelos acionistas, a partir disto, é elaborado o primeiro nível do planejamento estratégico e, depois, são envolvidas as equipes que irão realizar os planos (táticos) e elaborar o planejamento das áreas de suporte.” (Diretor de empresa entrevistada).

“Há uma reunião pelo menos uma vez por ano do presidente com o comitê executivo e eles alinham os próximos 24 meses de direção que a empresa tem que seguir. A estratégia é detalhada em um plano tático razoavelmente simples de ser construído (e com participação da gerencia), de forma que cada um saiba o que tem que fazer.” (Diretor executivo de empresa entrevistada).

Esse processo de formulação estratégica é realizado nas empresas entrevistadas, compreendendo períodos de dois a cinco anos, com revisões periódicas anuais. Nessas revisões, os executivos procuram realizar os ajustes de rumo, definir focos específicos para o período e avaliar se as diretrizes definidas para o longo prazo permanecem válidas para os próximos anos.

“O plano foi feito numa visão de três anos, nós estamos falando de 2004, 2005 e 2006 e estamos trabalhando arduamente para desenhar um modelo de gestão estratégica completo”. (Gerente de empresa entrevistada).

No caso de empresas cujos principais acionistas ou matriz estejam localizados no exterior, a concepção da estratégia, em seu nível mais amplo, é realizada na matriz, e aí se percebe uma forte tendência no uso de modelos derivados da escola de planejamento, dadas as dificuldades de padronização e coordenação inerentes a esse modelo estrutural. Das três empresas em que o planejamento ocorre em conjunto com a matriz, duas delas têm em sua estrutura organizacional uma área de planejamento corporativo que se reporta à presidência

da empresa e tem como responsabilidade coordenar e acompanhar o processo de planejamento estratégico.

“O processo se inicia com um contato da matriz com a vice-presidência executiva de planejamento estratégico, onde são apresentadas as definições estratégicas corporativas, em seguida, a vice presidência executiva de planejamento estratégico comunica as demais diretorias da empresa o início do processo do ano, os objetivos e as datas principais. Cada diretoria envolvida faz a designação de um representante para auxiliar nas atividades de planejamento. O processo ocorre uma vez por ano durante o período de abril a julho”. (Gerente de empresa entrevistada).

Observamos nesses casos que o processo de planejamento estratégico, além de exigir a coordenação por parte de um grupo de especialistas, envolve em suas fases iniciais um processo interno de compreensão e validação pela alta e média gerência, exemplificado na figura 15 em material cedido por uma das empresas pesquisadas.

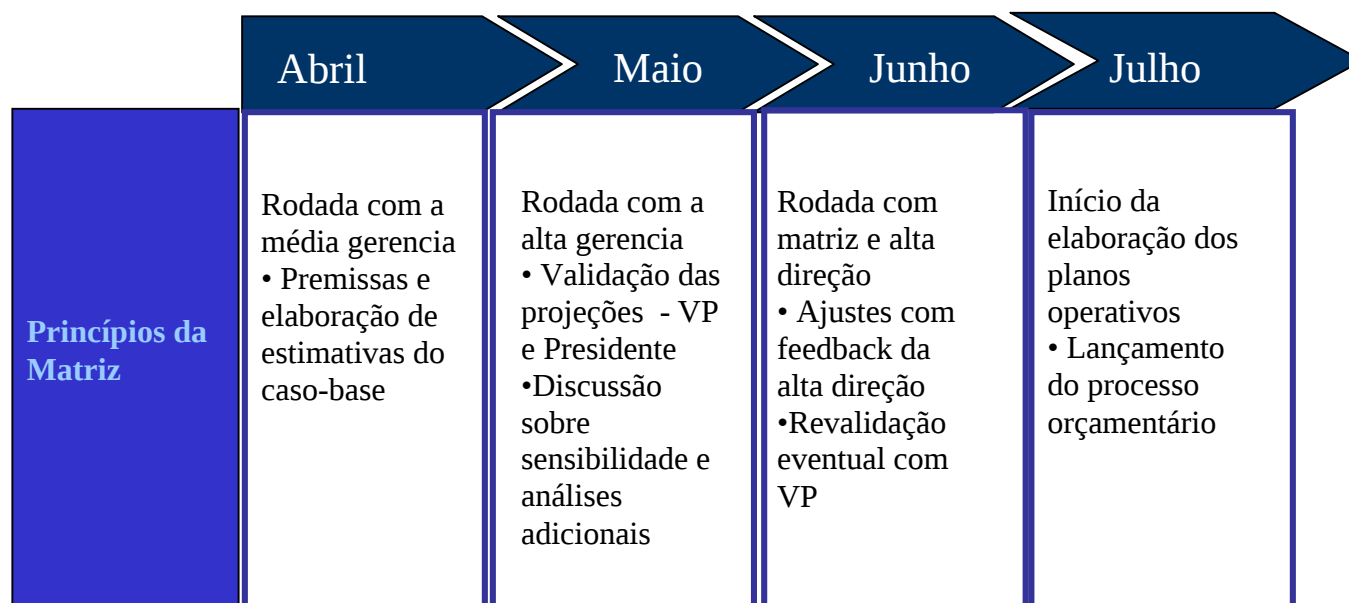


Figura 15 - Cronograma de planejamento estratégico da empresa

Fonte - Material obtido em uma das empresas pesquisadas.

No caso das estratégias formuladas localmente, percebemos que os modelos não seguem uma tendência uniforme. O processo de concepção estratégica baseia-se fortemente

no estilo gerencial e no perfil do executivo principal da organização, que em última análise coordena o processo de formulação estratégica.

Independentemente do processo de concepção estratégica, constatamos, nas entrevistas, um distanciamento entre a concepção estratégica realizada pelos executivos e a execução da estratégia propriamente dita. Esse hiato aparece como uma grande preocupação das organizações, pois os entrevistados concordam que pouco vale definir os rumos empresariais, se a implementação acontecer de forma parcial ou fragmentada. Para minimizar esses aspectos, percebemos, uma grande preocupação dos executivos em assegurar o correto desdobramento da estratégia para os níveis inferiores da estrutura, bem como na implementação de canais eficientes de comunicação.

Em relação ao desdobramento da estratégia, notamos dois posicionamentos distintos: o primeiro em um nível mais macro, o da empresa, realizado por meio da decomposição da estratégia em projetos prioritários para o período; o segundo em um nível mais micro, o dos gerentes intermediários, que disseminam as metas estratégicas em todos os níveis da organização.

No primeiro grupo, o empresarial, são definidos os projetos prioritários para o período e que, em conjunto, formam os planos táticos que são a base para o plano de negócios. Um dos executivos entrevistados, ao ser questionado sobre como o desdobramento estratégico é operacionalizado, afirmou:

“as principais aspirações e estratégias do plano estratégico são traduzidas em projetos que terão prioridade no ano seguinte, com responsáveis e indicadores de evolução bem definidos. Todas as áreas da empresa são envolvidas no processo, em graus de profundidade que variam de acordo com a quantidade e relevância estratégica dos projetos apresentados, e com as demandas e condições internas e externas. Isto permite o acompanhamento de cada projeto ao longo do ano, bem como uma valoração mais detalhada em conjunto com as áreas responsáveis”. (Diretor de empresa entrevistada).

No segundo grupo, o gerencial, é realizado o desdobramento dos objetivos estratégicos a todos os funcionários sendo definidas metas quantificáveis e explícitas. O

objetivo aqui é promover a operacionalização da estratégia com o uso de uma linguagem acessível, passível de ser entendida e executada, para, posteriormente, ser controlada.

Na maioria das empresas pesquisadas, percebemos que os objetivos estratégicos são agrupados em dimensões de performance específicas, como performance financeira, performance no atendimento de clientes, performance na gestão de processos e performance na gestão de pessoas. Esses agrupamentos encontram bases em Kaplan e Norton (1997, 2000) e nos modelos de gestão do FPNQ (2002) e sintetizam os resultados da organização, como afirma um dos executivos entrevistados:

“os direcionadores estratégicos são desdobrados em campos de atuação e no conceito do *balanced scorecard* dentro das perspectivas financeiras, de cliente, de processo e de aprendizado e crescimento”. (Diretor executivo de empresa entrevistada).

(ou ainda:) “o *scorecard* tem as divisões: financeiras, clientes, funcionários, processos e controles, em que cada um vai ter dentro de cada divisão dessas, de três a cinco metas principais pelos quais a pessoa será avaliada. Parte dessa avaliação aqui já está correspondendo ao Plano de Participação nos Resultados - PPR da pessoa, a outra parte provém das três metas financeiras globais que são: faturamento, custos e lucro líquido. Muitas diretorias não desciam essas metas em cascatas dessa forma. Da maneira como está traçado agora fica todo mundo atrelado a uma meta geral que é de mais fácil visualização pelo *board* da empresa para garantir que todos estejam trabalhando para o resultado”. (Diretor de empresa entrevistada).

Em relação à comunicação, houve praticamente um consenso entre os entrevistados de que esse aspecto desempenha um papel crítico na implementação estratégica. Percebemos, nas entrevistas, que as empresas se utilizam de diversos canais para promover a divulgação de suas estratégias, o que compreende a realização de reuniões periódicas entre os principais executivos e com todos os níveis da estrutura, vídeos detalhando as linhas gerais da estratégia, painéis informativos, revistas internas, *intranet* e correios eletrônicos.

Um dos entrevistados foi particularmente criterioso sobre a importância do processo de comunicação a ser utilizado, considerando, inclusive, a realização de pesquisas posteriores à divulgação das diretrizes estratégicas com objetivo de avaliar a eficácia do processo.

“Tudo que é importante e que o presidente acha que deve ser divulgado para a empresa gera uma apresentação padrão e todos os diretores têm que repassar às suas áreas. Depois é realizada o que chamamos de “Escuta”, que ouve todas as áreas para avaliar o nível de entendimento que as pessoas tiveram daquela comunicação.” (Gerente de empresa entrevistada).

Um segundo agrupamento de empresas que não apresentaram processos formais de elaboração estratégica, pode ser identificado por esta pesquisa. Notamos aqui, processos bem diferentes em relação ao primeiro grupo e também entre as empresas que compõem esse segundo grupo.

Na primeira empresa, verificamos a estratégia como um processo que apresenta características emergentes as idéias fluem de forma bastante participativa nos diversos níveis organizacionais, oferecendo um ambiente para que as melhores propostas possam ser convertidas em pré-projetos e submetidas a um comitê, com a função de avaliar sua viabilidade técnica e financeira. A empresa oferece a possibilidade de que as pessoas experimentem e aprendam com os seus pré-projetos. Nessa empresa, observa-se a redução do peso dado a um plano estruturado e formal de concepção estratégica, o que vem possibilitando, na percepção do entrevistado, o incremento de ganho em virtude da possibilidade do surgimento de idéias inovadoras e da contribuição de todos os níveis gerenciais.

Embora o processo vigente seja teoricamente descrito como capaz de permitir o desenvolvimento de estratégias interessantes, dada a concepção descentralizada que supostamente estimula a flexibilidade e a criatividade, notamos no diretor entrevistado uma percepção contrária a essa concepção. Ele enfatizou que essa empresa se apresenta *atrasada* em relação às demais empresas no setor e que a falta de um processo deliberado

de concepção estratégica significa, na prática, que efetivamente a empresa não dispõe de estratégia alguma.

“A empresa é uma multinacional relativamente nova, e não se comporta como uma multinacional. O objetivo é centrado em uma meta financeira, o como será feito, fica com a empresa; o que está sendo feito recentemente é a banca de projetos, que pontua os projetos baseados em requisitos predefinidos, e implementa aqueles com nota superior à nota de corte. Esses projetos são gerados dentro das áreas. O mais importante é fazer dez iniciativas e acertar duas do que fazer só duas”. (Diretor de empresa entrevistada).

Para a outra empresa pertencente a esse segundo grupo de estratégias de caráter mais emergente, o entrevistado mostrou-se particularmente crítico em relação ao processo de concepção estratégica deliberada, ao afirmar que não existe na organização um processo periódico e formal de elaboração estratégica. Ele relata que a empresa não gasta tempo em reuniões anuais, nem coloca a responsabilidade pela condução do processo no líder da organização, entendendo que isso é parte do dia-a-dia, e as mudanças devem ser adaptadas durante o curso diário da operação.

“Na verdade nosso processo não é totalmente formalizado de discussões, de reuniões, e eu tenho minhas dúvidas se precisa ser assim, na academia nós aprendemos que é preciso, mas as coisas mudam, então, quando você cria uma coisa estática que é seu plano estratégico e se tudo muda amanhã, esse plano que você elaborou ontem já era. Nosso plano estratégico é atualizado em torno de uma hora, e, quando existem muitas mudanças as premissas funcionam como cartas de navegação da empresa”. (Diretor de empresa entrevistada).

Essa empresa apresenta um processo bem distanciado das escolas mais prescritivas ao não preconceber suas estratégias. Percebemos que os líderes não elaboram planos e estratégias formais, pois acreditam que, devido às constantes mudanças externas, a sua utilidade prática é baixa. Portanto, em linha com as bases teóricas das escolas empreendedora e de aprendizado, o papel da liderança está em definir uma clara visão de futuro da organização e no dia-a-dia oferecer um ambiente favorável à inovação, além de gerar a capacidade da organização experimentar e, dessa forma, aprender com o resultado desses experimentos.

Quando questionado em relação às diretrizes gerais do negócio, o executivo entrevistado discorreu de forma interessante sobre como sua empresa enfrentou uma situação ambiental adversa e conseguiu formular, via processo emergente, estratégias que teriam sido bem-sucedidas para a empresa.

“Iniciamos as operações em janeiro/2001, no início do desencadeamento da, talvez, maior crise já experimentada pelas empresas brasileiras de transporte aéreo de passageiros. Tudo parecia adverso: ambiente setorial dominado por grandes e tradicionais empresas; excesso de capacidade instalada; concorrentes internacionais sufocando as empresas brasileiras, operando no segmento internacional; competidores diversos; demanda em crescimento lento, em decorrência das dificuldades gerais reinantes no País; custos ascendentes porque grande parte deles são vinculados ao valor do dólar, em especial, o querosene de aviação, impulsionado pelas instabilidades políticas no Oriente Médio. E, não bastasse isso tudo, ocorrem os acontecimentos de 11 de setembro, aumentando muito os preços dos seguros e, mais do que isso, deprimindo vigorosamente a demanda no segmento internacional. Nesse cenário de pesadelo, introduzimos no Brasil uma operação *low-cost, low-fare* e realizamos uma admirável performance, atingindo cerca de 17% de participação de mercado no final do segundo ano de operações, chegando ao equilíbrio econômico financeiro, feito só realizado anteriormente pela Southwest.” (Diretor de empresa entrevistada).

Embora agrupada nas organizações com estratégias emergentes, percebemos que, no contexto da criação da empresa, ganha força uma análise estratégica mais controlada e planejada com conceitos derivados da escola de posicionamento e dos estudos de Michael Porter, especificamente por meio da análise da competitividade e da escolha de estratégias genéricas de atuação, reforçando os aspectos mais prescritivos e deliberados de concepção estratégica e com foco nos aspectos extrínsecos da organização.

Em relação à análise da competitividade, notamos uma forte preocupação em definir a estratégia correlacionada ao ambiente em que a organização atua, especificamente na análise dos atuais concorrentes, nos produtos ou empresas que possam substituir seus serviços e no poder de negociação com os principais compradores e fornecedores. Já, em relação à escolha de estratégias genéricas, ficou latente, na entrevista, a escolha por uma diferenciação baseada em baixo custo, com foco nos conceitos de produção em escala, baixos custos operacionais e padronização dos serviços.

O resultado obtido nas dez entrevistas realizadas nos evidenciou alguns pontos interessantes, que merecem uma consideração especial antes de iniciarmos a análise dos resultados do conteúdo seguinte, relativo aos sistemas de medição de performance.

Verificamos que a totalidade das organizações pesquisadas formula suas estratégias com base em estratégias incrementais e modelos simples que focam melhorias em suas operações. A maior estabilidade organizacional pode refletir diretamente um maior sucesso dessas organizações, que não têm a necessidade de promover amplas mudanças face ao resultado favorável de seus negócios. Além disso, evidenciamos que, na maioria das empresas pesquisadas, a concepção estratégica é geralmente originada por meio de um processo formal, próprio e sem um modelo específico, portanto, variando de empresa para empresa e sendo fortemente influenciada pelo estilo gerencial e perfil do presidente. Este é quem, em última instância, define as diretrizes do negócio e que, em um segundo momento, envolve os níveis gerenciais e desdobra a estratégia pela organização.

Apesar de esse aspecto estar presente na maioria das organizações pesquisadas, em duas empresas, percebemos um processo de concepção diferente, com características menos formais e com cunho mais emergente. Essa aparente falta de estratégia não deve ser necessariamente percebida como algo negativo, pois pode ser feita de forma deliberada e estimular a flexibilidade e aprendizado organizacional, em linha com bases conceituais de Inkpen e Choudhury (1995).

Para as organizações em que o processo tem caráter mais formal, o desdobramento intra-organizacional da estratégia apareceu como uma forte preocupação dos executivos, em linha com os modelos PNQ e *balanced scorecard* que reforçam que pouco vale elaborar estratégias brilhantes, se a implantação for parcial ou apresentar problemas. Esse desdobramento estratégico se apresentou nas empresas pesquisadas sob duas formas distintas: a primeira em um nível mais macro, da empresa, realizado via decomposição estratégica em projetos prioritários e em um nível mais micro, o dos gerentes, que foi responsável por disseminar as metas em todos os níveis da organização.

Para o caso específico de organizações em que a matriz está localizada no exterior, observamos uma tendência ao uso de modelos derivados da escola de planejamento, possivelmente justificada face à maior necessidade de coordenação das diferentes unidades de negócios e que, por ter em seu processo um foco altamente sistemático, elenca esses pontos na sua operacionalização.

Independentemente da linha estratégica adotada pelas empresas, foi um aspecto comum, nas entrevistas, a preocupação dos executivos no sentido de avaliar o desempenho de suas organizações, de acordo com as prioridades definidas no plano estratégico. Nesse contexto, as empresas avaliadas procuraram estabelecer sistemas de avaliação de performance, capazes de monitorar periodicamente o desempenho organizacional e mensurar as diversas dimensões que afetem seu desempenho empresarial conduzindo-nos ao segundo tópico das entrevistas.

4.2 Sistema de medição

Os sistemas de avaliação de performance empregados não seguem um modelo único, dado que variam em função das necessidades específicas de cada negócio. Entretanto, oito das dez empresas pesquisadas seguem as bases conceituais dos modelos definidos pelo PNQ ou do *balanced scorecard*. Esses modelos desenhados em categorias ou dimensões de performance englobam indicadores financeiros, indicadores de satisfação dos clientes, indicadores referentes aos processos e indicadores referentes à satisfação e desenvolvimento dos funcionários.

As adaptações realizadas pelas empresas pesquisadas em relação aos modelos já existentes foram claramente externadas pelos entrevistados, quando questionados sobre seu sistema de avaliação de performance.

“É uma adaptação ao modelo do *balanced scorecard*, que tem as divisões financeiras, clientes, funcionários, processos e controles, e que em cada perspectiva tem de três a cinco metas principais pelas quais as pessoas são avaliadas”. (Diretor adjunto de empresa entrevistada).

“Segue o modelo do PNQ, tendo oito dimensões cliente, mercado, financeiro, pessoas, fornecedores, produtos, sociedade e processos, ou seja, é um pouco diferente do modelo do Norton, que tem quatro dimensões, este (o PNQ), tem perspectivas diferentes e é mais abrangente porque envolve a sociedade e separa os clientes dos mercados, então oferece uma visão mais balanceada, e na minha opinião, melhor”. (Diretor de empresa entrevistada).

Essas adaptações apresentam, como pontos comuns aos modelos, a utilização de um conjunto de indicadores nas dimensões financeiras e não financeiras externos e internos voltados à gestão operacional e aos acionistas e clientes. A existência dessa pluralidade de dimensões, como parte integrante do sistema de avaliação de performance, foi percebida em quase todas as organizações pesquisadas, algumas influenciadas por órgãos setoriais ou pela necessidade de mensuração de outras dimensões.

“Métricas financeiras e não financeiras existem na organização, como aspectos referentes à qualidade, processo, satisfação de cliente que não têm relação com a parte financeira. Nós temos o selo do Controle de Qualidade Hospitalar – CQH que pertence à Associação Paulista de Medicina, e que faz auditoria nos hospitais comparando os indicadores (não financeiros) dos hospitais”. (Diretor de empresa entrevistada).

O número de dimensões em que os indicadores foram agrupados variou de empresa para empresa. Em um extremo, tivemos organizações que trabalham com oito categorias: financeira, clientes, mercados, processos, fornecedores, pessoas, produtos e comunidade. Outras optaram por avaliar sua performance com base em apenas duas dimensões. A figura 16 detalha as dimensões utilizadas por todas as empresas da amostra.

Empresa	Dimensões empregadas no Sistema de Performance								
	Financeira	Cliente	Mercado	Processos	Pessoas	Fornecedores	Produtos	Comunidade	Controles
1	x	x	x	x	x	x	x	x	
2	x	x		x	x				
3	x	x		x	x				
4	x	x		x	x				
5	x	x	x		x	x		x	
6	x	x		x	x				
7	x	x		x	x				
8	x	x							x
9	x			x	x				
10	x				x				

Figura 16 - Dimensões do sistema de performance

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Percebemos na figura 16, que a totalidade das organizações pesquisadas utilizam em seu sistema de performance a dimensão financeira. Trata-se da meta mais fundamental e tradicional das organizações que é gerar lucro e retornos positivos a partir do capital investido. As demais dimensões estão associadas à consecução desses objetivos, de forma que representam dentro das especificidades de cada organização uma seqüência de ações e objetivos menores com a finalidade de produzir o desempenho financeiro desejado no longo prazo. A dimensão cliente e pessoas foi evidenciada em pelo menos oito dos dez sistemas de performance pesquisados. O largo emprego de indicadores voltados à perspectiva dos clientes pode ter explicação em função da estreita relação que há entre os objetivos financeiros e as fontes que produzirão tais resultados, pois ficou evidente nos depoimentos dos executivos que um desempenho financeiro superior está diretamente relacionado à capacidade da empresa em criar e oferecer produtos valorizados pelos clientes, em linha também com as bases teóricas de Kaplan e Norton (1997).

Em relação à dimensão pessoas, percebemos, nas entrevistas, que o sucesso em alcançar metas desafiadoras depende da capacidade das organizações em interligar o comportamento do indivíduo aos objetivos da organização, de forma que resultados satisfatórios nas dimensões financeiras, de clientes e processos implicam uma relação direta com a satisfação dos funcionários.

A dimensão fornecedor e produto foram juntamente com controles e comunidade pouco evidenciadas nos sistemas de performance das empresas entrevistadas. Em relação ao primeiro grupo, notamos que poucas empresas destacam fornecedores e produtos como uma dimensão específica e segregada. Entretanto, constatamos em muitos casos que esses indicadores se encontravam dentro da dimensão processos. Já referente às dimensões controles e comunidade, apesar de evidenciada em poucas empresas desta pesquisa, vimos nas entrevistas uma preocupação com ambos setores; o primeiro influenciado pelos escândalos contábeis em empresas americanas e pela tendência de ampliação dos níveis de transparência na gestão dos ativos das organizações, particularmente com os recentes acordos Sarbanes Oxley¹³. E, o segundo, referente à dimensão comunidade, que, apesar de pouco lembrado nos sistemas de performance das empresas entrevistadas, também apresenta uma tendência de crescimento, pois o tema responsabilidade social e relação com a comunidade é cada vez mais presente na pauta empresarial, evidenciado por quase todas as empresas entrevistadas, visto que elas demonstraram ter em sua agenda programas consistentes de ação de responsabilidade social com representatividade na comunidade e no terceiro setor.

O resultado evidenciado na figura 16 é também coerente com nossa revisão da literatura, que enfatiza o *balanced scorecard* como um importante instrumento de avaliação de performance empresarial, visto que sete, dentre as dez empresas entrevistadas, apresentaram em seus sistemas de gestão as dimensões de performance básicas do *balanced scorecard*: a financeira, de clientes, de processos e de pessoas.

Em relação ao estágio de maturidade do sistema de performance observado nas empresas pesquisadas, dividiremos a análise dos resultados em três grupos distintos, os mesmos estudados no referencial teórico. No primeiro agrupamento, representado pelas empresas em fase inicial de desenvolvimento do sistema de performance, encontramos duas empresas. Estas, embora tenham um sistema de performance estruturado, focam seu sistema de performance quase exclusivamente no emprego de indicadores tradicionais

¹³ Sarbanes Oxley é um conjunto de procedimentos e exigências editado pelo governo americano a partir de 2002, que introduz regras de governança corporativa visando assegurar maior transparência aos resultados das organizações.

financeiros e na gestão da operação relacionada aos aspectos do desempenho calcado em uma visão de curto-prazo. Como comentou o entrevistado:

“grande parte dos indicadores são financeiros e operacionais, a parte referente a indicadores qualitativos, é de responsabilidade da área de recursos humanos, mas, apesar de fazermos pesquisas de satisfação de cliente uma vez por ano, não há pesquisa referente a clima organizacional. Estes indicadores qualitativos, como regularidade, pontualidade, qualidade do serviço, ainda estão sendo montados, mas não fazem parte do processo de participação dos resultados, pois sua relação é muito indireta com os resultados”. (Gerente de empresa entrevistada).

Ambas as empresas têm suas operações no Brasil há menos de seis anos, o que talvez possa explicar o estágio ainda incipiente do sistema de avaliação de performance.

No segundo grupo, representado pelas empresas em fase intermediária de desenvolvimento do sistema de performance, encontramos seis empresas nas quais percebemos um cenário diferente das duas empresas anteriores. Elas dispõem de sistemas de performance bem delineados e calcados em diversas dimensões de desempenho, com indicadores claramente definidos no sentido de aferir a performance de cada um deles. Esses indicadores não são uniformes e variam quantitativa e qualitativamente em função das especificidades de cada negócio, como afirma um dos diretores entrevistados.

“Dentro de cada dimensão utilizamos pouco indicadores para medir a performance e definir as metas. Quando você olha na visão cliente, temos o indicador de satisfação do cliente que é feita por uma pesquisa com os clientes e estabelecido um nível dos acordos de serviços fechado com os clientes. Quando você olha na visão funcionário, é a satisfação do funcionário. Na visão processos, nós podemos olhar tanto o *Service Level Agreement* - SLA¹⁴-, como o nível de auditorias e controles, e, na visão financeira, basicamente custos unitários e resultado do Lucro Antes do Imposto de Renda – LAIR-, então, se você olhar, as quatro dimensões basicamente têm um ou dois indicadores por dimensão”. (Diretor executivo de empresa entrevistada).

¹⁴ SLA é o mesmo que *Service Level Agreement* ou Acordo de Nível de Serviço. São acordos de fornecimento de serviços pactuados entre cliente e fornecedor e mensurados por ambas as partes de acordo com um padrão e uma periodicidade definida.

Outro aspecto que pudemos observar nessas empresas foi a capacidade existente nos sistemas de performance no sentido de possibilitar movimentos que agreguem melhorias contínuas no processo. Frequentemente, percebemos o uso de ferramentas de análise qualitativa, tais como diagrama Ishikawa, Matriz Causa-Efeito, cinco Porquês, Fluxos de Processos, *Failure Mode Effect Analysis* - FMEA¹⁵ - e outras de análise quantitativas, como diagramas de Pareto, análises de capacidade dos processos e análises estatísticas.

O uso dessas ferramentas gerenciais foi reforçado pelo fato de a maioria das empresas atrelar seus sistemas de meritocracia aos sistemas de avaliação de performance implementados, de forma que eles, além de úteis à gestão empresarial, correlacionam performance satisfatória ao programa de remuneração variável. Um desempenho considerado *adequado* premia os esforços individuais que se destacam como áreas específicas ou trabalhos de sucesso realizados em times. Tal fato, na perspectiva dos entrevistados, proporciona às suas organizações gerarem melhorias locais e um processo de aprendizado contínuo.

No terceiro grupo, representado pelas empresas mais avançadas em relação ao desenvolvimento do sistema de performance, encontramos duas empresas. Percebemos, como características distintivas em relação às demais, um maior balanceamento entre os indicadores financeiros e não financeiros e maior relação de causalidade existente entre a estratégia e o sistema de performance aplicado.

O sistema de performance nessas organizações mostrou-se mais capaz de traduzir a estratégia da organização de forma a simultaneamente envolver as pessoas e organizar as medidas de desempenho de forma integrada. A tradução da estratégia envolveu não só conhecer os requisitos dos acionistas, mas fazer com que tais requisitos fossem desdobrados de maneira clara e explícita dentro da organização, evidenciando como cada dimensão de performance apresenta-se interligada em uma relação causa-feito, por exemplo: pessoas – processos – clientes – finanças, de forma que cada um dos funcionários

¹⁵ FMEA é o mesmo que *Failure Mode Effect Analysis* ou Método de Análise de Erros e Impactos, utilizado frequentemente para detectar potenciais problemas de produtos ou processos.

entenda bem o seu papel e o impacto do resultado de seu trabalho na implementação das estratégias organizacionais. No depoimento de um dos executivos entrevistados, estes aspectos ficam bastante evidentes.

“Escutamos dos acionistas aquilo que eles querem, fazemos aí o primeiro nível de planejamento estratégico ou de revisão estratégica, depois descemos para as diversas áreas da organização, envolvendo mais diretamente as equipes que vão, na realidade, executar todos esses planos. Aí, nós fazemos o planejamento de recursos humanos, ou seja, que competências vamos abordar e em que tempo essas competências serão abordadas e qual a quantidade de recursos serão abordadas em cada uma das áreas para atingir aqueles planos de ações e metas que foram formulados e que obviamente vão levar ao atingimento dos objetivos estratégicos da companhia”. (Diretor de empresa entrevistada).

Percebemos também um foco maior no estudo da relação de causalidade existente entre a estratégia e o sistema de performance aplicado. As empresas nos apresentaram modelos fortemente quantitativos, inclusive, com uso de estatística, para realizar essa correlação. Há, nesses modelos, estudos de como cada uma das dimensões de performance e seus indicadores impactam o resultado e contribuem para a estratégia. No depoimento de um dos executivos, quando questionado sobre a relação de causa-efeito entre as métricas externas e os indicadores estratégico-financeiros, fica evidente sua importância para a organização.

“Está tudo encaixado. Caso alteremos um indicador, ele repercute diretamente no resultado financeiro, inclusive nos indicadores externos à organização, como, por exemplo, a taxa do dólar, pois 50% de nossos custos são correlacionados com o dólar. São variáveis externas, macroeconômicas que, em um cenário desfavorável, exigem uma contrapartida maior para a manutenção dos resultados financeiros.” (Diretor de empresa entrevistada).

Independentemente do estágio de evolução dos sistemas de avaliação de performance, pudemos evidenciar, em todas as empresas pesquisadas, a utilização de modelos de meritocracia correlacionados com o sistema de desempenho implantado. Embora o desenho dos modelos apresente diferenças, a sua estruturação se mostrou bastante uniforme, separando, na maioria dos casos, os indicadores em três categorias: os

indicadores estratégicos, os indicadores táticos e os indicadores individuais, em linha com a segregação hierárquica proposta pela FPNQ constante no referencial teórico.

A primeira categoria dos indicadores, os estratégicos, são definidos pela direção da organização e refletem os requisitos mínimos dos acionistas da empresa (lucro, custo unitário, satisfação de cliente). Os indicadores táticos ou das áreas representam um conjunto de métricas capazes de refletir o desempenho de um processo ou conjunto de processos sob responsabilidade de um departamento ou divisão organizacional (tempo médio de processo, incidências de problemas etc). O último reflete o desempenho individual dos empregados.

Não constatamos nas entrevistas a classificação por aplicação no processo decisório com a separação em *leading indicators* e *lagging indicators*, que pode ser explicada pela dificuldade de as empresas classificarem ambos os tipos ou pelo próprio estágio de desenvolvimento do sistema.

Um dos executivos, quando questionado sobre como esses modelos de meritocracia estão correlacionados ao sistema de performance e como são efetivamente operacionalizados, nos apresentou a figura 17.

	Empresa	Área	Indivíduo
GS ¹⁶ até 13	35%	60%	5%
GS de 14 a 17	40%	50%	10%
GS de 18 a 20	50%	30%	20%
GS maior que 21	60%	20%	20%

Exemplo de indicadores	Custo	Tempo médio do processo	Ciclo de Desempenho
	LAIR	Incidência de problemas	- metas qualificadas
	Pesquisa B2B	Indicadores de processo	- competências
	Satisfação de funcionários		

Figura 17 - Peso das dimensões de performance no programa de meritocracia
Fonte - Material obtido em uma das empresas pesquisadas.

Três pontos interessantes podem ser percebidos na figura 17: a aplicação das categorias empresa, área e indivíduo; a definição de indicadores do sistema de performance

¹⁶ GS representa Grau Salarial, de forma que o nível mais operacional tem GS próximos a 13 e a liderança GS próximos de 21.

para cada uma das três categorias e a utilização de pesos para cada uma das categorias variando em função do nível de cada funcionário (ou GS – grau salarial). Esta última característica, apesar de particular a uma das empresas pesquisadas, reflete uma diferenciação nos pesos de cada categoria em função da posição ocupada pelo funcionário na organização de forma que, para os níveis executivos, o peso da categoria empresa é superior ao peso da categoria área, visto que, segundo o entrevistado, eles têm uma responsabilidade maior sobre o resultado da empresa. Para os níveis mais operacionais, o modelo prevê exatamente o oposto: um maior peso para a categoria área em relação à categoria empresa.

Na opinião dos executivos entrevistados, independentemente do desenho do modelo, a utilização de sistemas de performance, atrelada aos programas de meritocracia, trazem maior responsabilidade na gestão e validação das informações sendo percebidos como fatores positivos e contam, geralmente, com a supervisão de áreas de suporte como recursos humanos e qualidade. Este fato está em linha com o referencial teórico e reforça a idéia de que o sistema de performance afeta fortemente o comportamento das pessoas na organização e fora dela.

Outro aspecto observado nas entrevistas é que, apesar de o peso dos indicadores geralmente não ser o mesmo em todos os casos, prevalece, na maioria das organizações, uma importância maior aos indicadores financeiros, o que provavelmente se explica pela capacidade de eles refletirem de forma mais direta as necessidades dos acionistas. Como detalhou um dos entrevistados:

“hoje a empresa olha outros indicadores, mas está altamente direcionada para custos e faturamento. Há a preocupação com os indicadores de qualidade e os indicadores não financeiros, mas eles traduzem a meta da diretoria executiva para baixo. Eles eram muito discutidos no conselho (de administração), mas, de um ano para cá, eles passaram a não ser mais discutidos. Essa discussão ficou muito mais no nível da diretoria executiva e dos diretores adjuntos.”
(Diretor de empresa entrevistada).

Apesar de os indicadores contidos em cada uma das dimensões variarem muito de empresa para empresa, em função das particularidades do negócio, não foi possível definir

um conjunto genérico aplicado em todas elas. Em algumas organizações, especificamente na dimensão *processo*, notamos um amplo foco na documentação de mapas de processos e, nessas situações, percebemos uma preocupação em definir indicadores e monitorar a performance, incluindo-os no sistema de avaliação de performance. Outras empresas optaram pela criação da dimensão fornecedor, separada da dimensão processos e, nesse caso, foi comum o emprego de SLA.

Na dimensão clientes e pessoas, embora os indicadores também não sejam um consenso nas empresas pesquisadas, há dois indicadores que merecem destaque: o indicador *pesquisa de clientes* e o relacionado à avaliação do clima organizacional. O primeiro é geralmente aferido anualmente por um instituto de pesquisa externo e independente e procura estabelecer a *voz do cliente*. Sua utilização geralmente é no sentido de subsidiar as ações e projetos a serem priorizados para o ano seguinte. O indicador associado ao clima reflete os conceitos associados aos sentimentos de camaradagem e orgulho em trabalhar na empresa, o que parece possibilitar à empresa a maiores oportunidades de reter talentos e ampliar o capital intelectual de seus funcionários.

Além da avaliação da performance empresarial, que reflete diretamente os resultados quantificáveis das organizações, em mais da metade das empresas pesquisadas, notamos uma grande preocupação com as competências empregadas para consecução dessas metas tangíveis, ou seja, a forma pela qual os objetivos organizacionais serão alcançados. Este fato evidencia, por parte da cúpula gerencial, uma preocupação intrínseca com o desempenho da organização em médio e longo prazos. Como enfatizou um deles:

“o ciclo de desempenho estabelece os objetivos alinhados com as estratégias da organização e a obtenção de comprometimento: - esse é o ponto de partida do processo. Nessa etapa, os gestores conversam com seus colaboradores diretos para definir os objetivos pelos quais serão responsáveis ao longo do ano e, nesse momento, também se contratam as competências, isto é, os padrões de conduta esperados”. (Diretor executivo de empresa entrevistada).

Em relação à comunicação, percebemos que, nas organizações pesquisadas, os resultados produzidos pelo sistema de avaliação de performance são comunicados com o objetivo de melhorar os processos e gerar ações gerenciais, especialmente nos processos

que oferecem oportunidades de melhorias. A responsabilidade pela comunicação freqüentemente cabe à área de recursos humanos, que não só faz a comunicação, como assegura que os conceitos e resultados sejam validados.

Os canais de comunicação utilizados são, prioritariamente, encontros gerenciais, painéis, *intranet*, livretos, jornais internos e *e-mail*, portanto, um predomínio do uso de canais inférteis, talvez explicado em função do maior alcance e menor custo. Em duas das organizações pesquisadas, constatamos um método diferente com o uso de um *painel de controle* (chamado *cockpit*), em que os indicadores de performance de cada um dos processos críticos ao negócio são disponibilizados em uma sala que serve como fórum para discutir a estratégia e as ações de melhoria.

Em nove das dez empresas pesquisadas os sistemas de performance utilizados foram implantados há menos de três anos e, em somente um dos casos observados, o sistema já tinha cinco anos de funcionamento. Esse fato ficou latente nas organizações pesquisadas, ao serem constatadas as constantes adaptações e melhorias internas previstas nos modelos apresentados e na preocupação externada pelos executivos no sentido de integrar o sistema de performance aos processos de gestão implementados, bem como em automatizar os processos, ainda muito pouco informatizados. Um dos entrevistados enfatizou que

“nossos controles ainda estão em cima de planilhas Excel, que controlam a parte financeira, com os indicadores comerciais, técnicos e administrativos cada um tem o detalhamento. Mas a estratégia é automatizar isso, porque temos uma ferramenta de gestão empresarial que é o SAP, em que temos as informações mais precisas. Então, estamos nos desenvolvendo para trazer essas informações e utilizar um sistema de gestão e fazer isso de uma forma integrada sem intervenção humana, em cima do BSC, e esse vai ser nosso sistema de gestão, a partir do ano que vem.” (Gerente de empresa entrevistada).

Por fim, uma interessante tendência percebida em duas organizações pesquisadas foi a evolução do modelo de mensuração de performance, no sentido de automatizar os controles manuais e reduzir a quantidade de indicadores, priorizando apenas os aspectos considerados mais relevantes e vitais ao negócio. Notamos uma preocupação de não congestionar o sistema com indicadores de menor relevância, que possam desviar a atenção do foco estratégico. Em algumas empresas, a idéia parece ser a produção de um índice,

construído a partir dos indicadores utilizados, que expresse de forma direta e objetiva o resultado geral da avaliação. Como expressou um dos entrevistados,

“estamos começando um processo de evolução do *balanced scorecard*, temos que olhar para o indicador que é o Índice de Processos Redecard – IPR-, que é o indicador de processo da empresa, que consolida todos os indicadores (de processo) em um número só, que se torna o número da empresa. Vamos excluindo o que não é importante”. (Diretor adjunto de empresa entrevistada).

Assegurar o correto foco é o tema que nos conduz à terceira e última etapa da análise dos resultados, em que iremos aprofundar a análise acerca da relação existente entre os dois temas tratados anteriormente: a estratégia e o sistema de avaliação de performance.

4.3. Análise crítica

Nesta terceira etapa da análise dos resultados, a relação entre a estratégia e o sistema de avaliação de performance será avaliada sob três aspectos distintos: o alinhamento existente entre ambos os temas, a existência de relações de causalidade entre as dimensões de performance e os objetivos estratégicos e a conexão porventura existente entre a concepção estratégica e o processo orçamentário.

Na questão relativa ao alinhamento entre a estratégia e o sistema de performance adotado, observamos que esse alinhamento ocorre sob duas formas distintas: o alinhamento que acontece na cúpula da empresa e o alinhamento intra-organizacional. O alinhamento da cúpula foi observado em todas as empresas pesquisadas, uma vez que, na maioria das vezes, o processo estratégico nasce da cúpula e ali se definem as metas corporativas que serão aprovadas pelos níveis mais altos da organização e, às vezes, até externamente nos casos de empresas conglomeradas. Um dos executivos entrevistados, quando questionado em relação a como se dá o processo de alinhamento estratégico, afirmou:

“é com o presidente e o primeiro nível, há um primeiro momento de interação com os acionistas, pois nossa organização é gerida por um conselho de administração que é composto de dois representantes de cada um dos acionistas, então temos oito membros no conselho, dois membros de cada um dos quatro acionistas e normalmente a presidência da empresa, que alinha com o conselho a estratégia de

atuação da companhia. É obvio que desse alinhamento uma série de condicionantes estão sendo estabelecidas, como metas mínimas de crescimento, tendências em termos de linha de atuação para desenvolvimento da companhia. Então, a partir do alinhamento com o conselho, nós (o presidente e o time de diretores) definimos estratégias de atuação da organização.” (Diretor de empresa entrevistada).

Já o alinhamento intra-organizacional faz parte do processo de desdobramento da estratégia da organização e ocorre quando os responsáveis por cada unidade de negócio, diretorias ou área específicas, definem, em seus campos de atuação, as ações e projetos que serão a base para o atendimento dos resultados definidos pelos acionistas ou pelo conselho de administração e os comunicam às unidades sob sua responsabilidade. Nessa etapa, percebemos que conseguir o envolvimento e o comprometimento da equipe aparece ser a grande preocupação dos entrevistados, pois o alcance das metas depende fortemente desse fator, como ressaltou um dos entrevistados.

“Os plano de ações para as áreas de mercado e para as áreas de apoio são feitos com as próprias equipes atuantes em cada uma das áreas e, para que esses planos sejam formulados, o responsável ou o executivo que conduz a área senta com a sua equipe e discute o que foi proposto em termos de estratégia para a companhia e quais são as diretrizes estratégicas para o exercício, formulando os planos de ações e metas.” (Diretor executivo de empresa entrevistada).

O desafio citado pelo executivo, nesta parte da entrevista, consiste em mobilizar as pessoas e criar um senso de propriedade, assegurando o comprometimento dos empregados, pois, em última instância, são eles que efetivamente implementarão a estratégia.

Outra preocupação apontada foi em relação às iniciativas que surgem durante o ano e que não estavam originalmente previstas no planejamento executivo definido pelas áreas. Se, por um lado, essas idéias podem gerar projetos interessantes, inovadores, rentáveis e alinhados com as diretrizes estratégicas, por outro lado, podem reduzir o foco dos projetos já priorizados pela organização e definidos no plano de negócio. Essa discussão não é feita de forma explícita nas organizações, mas foi uma preocupação expressa em cinco das dez empresas pesquisadas. A adoção de mecanismos formais para avaliar tais iniciativas é geralmente organizada através de comitês de projeto, compostos por equipes

multidisciplinares, que têm a responsabilidade de avaliar os projetos em relação a seu alinhamento com a estratégia, a sua viabilidade técnica e econômico-financeira. Estes comitês funcionam como balizadores dos novos projetos, e sua aprovação depende da pertinência da idéia e da existência de verba prevista em orçamento para implantação das iniciativas, conforme afirma um dos diretores entrevistados.

“Existe um comitê de realização de projetos com representantes de cada vice-presidente, que, com base no plano e nas prioridades (estratégicas), avalia cada novo projeto. Se surge algo que esteja fora da estratégia, o grupo naturalmente tira e vai para um banco de idéias, até o momento em que esteja mais adequado”. (Diretor de empresa entrevistada).

O segundo aspecto avaliado por esta pesquisa foi a existência de relações causais entre as dimensões de performance adotadas pelas empresas e os objetivos estratégicos previamente definidos. Nas dez entrevistas realizadas, somente percebemos a existência dessas relações em duas empresas, evidenciando que, apesar de os executivos reconhecerem a importância de relacionar estratégia com a performance, o desenvolvimento de trabalhos nesse sentido ainda é incipiente.

Uma das empresas utiliza a técnica de construção de mapas estratégicos, que objetiva descrever, sob a forma de diagrama, a lógica existente entre cada uma das dimensões de performance utilizadas, em linha, portanto, com o referencial teórico. Ela desenvolve conexões causais entre os temas estratégicos e as diversas dimensões presentes no sistema de avaliação de performance, de forma a procurar assegurar que a consecução de determinada meta nas dimensões de performance represente correspondente resultado na estratégia organizacional. Nesse caso observado, o desenvolvimento do mapa se iniciou no processo de definição estratégica e, a partir daí, foram descritos os objetivos das demais perspectivas de desempenho, como a de cliente, de processos, de fornecedores e de aprendizado (ou pessoas), que se subordinam à dimensão financeira. A idéia parece ser a de assegurar que cada perspectiva, constante no sistema de performance, efetivamente esteja em linha com a estratégia da empresa, como descreveu um dos diretores entrevistados, que expôs os problemas ocorridos quando ocorrem falhas no sistema de performance.

“Há um trabalho forte de análise de causa e efeito. Então, temos que continuar descendo na escala. O trabalho de correlação em relação ao BSC já vem sendo praticado com mais intensidade há dois anos dentro da companhia. Percebemos quando fomos cruzar os indicadores de *scorecard* com os indicadores de gestão que havia uma falha de correlação, ou seja, gerir bem nossos processos não levaria ao atingimento de determinados objetivos que se refletem no BSC e que devem atender à estratégia.” (Diretor de empresa entrevistada).

Esses aspectos evidenciam que o uso de indicadores incorretos, além de não trazer nenhuma melhoria organizacional, reduz a confiabilidade do sistema de performance, impactando sua confiabilidade e perenidade, em linha com as pesquisas de Fischmann e Zilber (1999).

Na outra empresa onde também existe uma vinculação entre o processo estratégico e os sistemas de avaliação de performance, observamos que, paralelamente ao uso de indicadores de desempenho, o diretor dispõe de uma equipe de três pessoas que, em tempo integral, estudam o comportamento dos indicadores de performance e suas tendências. Nesse caso, percebemos que o estudo das relações causais entre as dimensões de performance e os objetivos estratégicos acontece, com a utilização de avançadas ferramentas de análise estatística, portanto, um processo diferente do observado nas duas empresas anteriormente citadas.

Em relação ao processo orçamentário, procuramos compreender a conexão existente entre a concepção da estratégia e esse processo. Notamos, nas organizações pesquisadas, que ambos os processos são aprovados pelos acionistas e/ou pelo conselho de administração. Entretanto, esses dois processos ocorrem em períodos de tempo diferentes. O orçamento é realizado anteriormente às grandes definições estratégicas, geralmente no último quadrimestre do ano, em oito das dez empresas pesquisadas. Teoricamente, a elaboração do orçamento deveria ser a última etapa do processo estratégico, mas não identificamos, na pesquisa, que há esse tipo de vinculação temporal. Esse ponto parece, na avaliação dos executivos, como uma questão conflitante, pois isso limita a criatividade dos projetos e torna o orçamento uma peça de controle.

“Fecha-se o orçamento para o ano seguinte e, a partir daí, é realizada a gestão estratégica de fato, quando teoricamente, deveria acontecer junto ou senão ao contrário. Às vezes, nos sentimos um pouco limitados em termos de criatividade, não existe uma cultura de vamos pensar muito aberto, porque já sabemos que tem a limitação do orçamento, nós estamos muito amarrados no orçamento antes de criar. A nossa idéia para esse ano é que ocorra ao contrário, que consigamos definir pelo menos os principais pilares estratégicos antes, para, quando chegar a hora do orçamento, nós já termos uma direção”. (Gerente de empresa entrevistada).

Porém, se de um lado definir o orçamento desvinculado da estratégia pode oferecer um baixo impacto nas empresas com processos estratégicos incrementais, já que elas não produzem alterações radicais em seus rumos nos curto e médio prazos, de outro, isso pode reduzir a capacidade da empresa em inovar, pois, com um orçamento predefinido, inviabiliza a aceitação de projetos que surjam na discussão estratégica ou no transcorrer do período, inclusive, podendo refletir nos aspectos motivacionais das equipes. Esse paradoxo e os demais resultados apresentados neste capítulo nos oferecem subsídios para o início da etapa seguinte do trabalho, que trata da conclusão dos resultados da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi realizada em empresas de médio e grande porte, localizadas na cidade de São Paulo, e atuantes no setor de serviço, com o objetivo de auxiliar nossa compreensão acerca do processo de formulação da estratégia e sua correlação com sistemas de avaliação da performance.

A pesquisa procurou simultaneamente criar uma correlação com os aspectos conceituais observados no referencial teórico, bem como adaptar o modelo empregado pelo FPNQ, sendo dividida em três partes: estratégias e planos da empresa, avaliação dos sistemas de performance e o estudo da correlação entre a estratégia e o sistema de performance implementado.

A finalidade do trabalho foi compreender um pouco mais sobre o processo de formulação estratégica nas empresas pesquisadas, avaliar se há predomínio de alguma escola específica, quem participa do processo de elaboração, o produto gerado pela concepção da estratégia e como ela, de fato, é implementada. Na sequência, pesquisamos o desenho geral do sistema de performance, as métricas empregadas, como elas são comunicadas na organização e se existem programas de meritocracia correlacionados. E, finalmente, na terceira etapa, avaliamos a conexão existente entre ambos os tópicos, estratégia e sistemas de performance, notadamente o alinhamento existente entre eles e a conexão com o processo orçamentário.

Para tal, utilizamos, como base metodológica, uma pesquisa exploratória calcada em entrevistas semi-estruturadas de caráter qualitativo. As entrevistas foram realizadas no período de maio a agosto de 2004, e a amostragem das empresas pesquisadas procurou traduzir a heterogeneidade do setor de serviços, sendo a escolha das empresas intencional, uma vez que pesquisas dessa característica exigem um contato prévio para negociar e agendar a realização das entrevistas com os executivos pesquisados.

Os resultados da pesquisa nos permitem concluir que o processo de formulação estratégica ocorre de forma relativamente uniforme nas organizações pesquisadas. Os planos e metas das empresas estão baseados na formulação de estratégias incrementais, com o objetivo de assegurar os resultados atuais e firmar posições competitivas já alcançadas. Não evidenciamos movimentos bruscos de mudanças de rumos ou estratégias visionárias. Esse fato ocorre provavelmente porque as empresas pesquisadas podem ser consideradas bem-sucedidas e competitivas em suas posições junto ao mercado, de forma que as estratégias incrementais ofereçam a essas organizações, não só um reforço às suas estratégias atuais consideradas com êxito, mas também a manutenção dos resultados financeiros tidos como satisfatórios. Outra possibilidade é que estratégias visionárias possam, eventualmente, ser adotadas em algum momento, por gestores mais ousados, mas talvez não tenham sido claramente identificadas pelos entrevistados, dado o maior grau de complexidade que a identificação desse tipo de estratégia requer.

Os modelos utilizados para a concepção da estratégia nas empresas pesquisadas foram predominantemente prescritivos, realizados por meio de processos próprios, formais e simples. Eles se originam, geralmente, do principal executivo da organização, que, em conjunto com os acionistas e diretores, definem as diretrizes principais do negócio e suas metas, para um horizonte de dois a cinco anos.

Em duas empresas, notamos uma forte predominância dos conceitos mencionados pela escola de planejamento, com o uso de modelos sistemáticos, da participação de áreas especificamente desenhadas para lidar com o planejamento estratégico daquelas empresas. Uma possível explicação para esse fato pode ser encontrada na localização das matrizes dessas empresas no exterior. O plano de negócios é inicialmente definido na matriz e, em uma segunda fase, adaptados para o contexto brasileiro, o que, inevitavelmente, traz maior nível de complexidade ao planejamento e justifica maiores esforços de coordenação e sistematização, como aqueles preconizados pela escola de planejamento.

Em uma pequena parcela das empresas pesquisadas, percebemos um processo de concepção estratégica mais emergente. Nesses casos, o plano formal cedeu lugar a um

processo mais criativo, que encontra bases teóricas nas escolas empreendedora e de aprendizado. Uma das possibilidades para explicar a adoção desses modelos é o fato de que eles oferecem um ambiente mais propício à criatividade e à geração de idéias, além de tornar o processo mais participativo e informal. Uma outra opção provável para o baixo nível de adesão a um processo estratégico mais formal pode ser também porque talvez ele não seja um processo planejado e deliberado pelo corpo gerencial, mas uma lacuna na gestão da organização.

Em relação ao processo de implementação da estratégia, percebemos que, uma vez definidas as diretrizes do negócio pelos acionistas e diretores, estas são compartilhadas com os níveis gerenciais seguintes, tornando o processo bastante participativo nas empresas pesquisadas. Tal aspecto pode refletir uma preocupação dos executivos em envolver a equipe que irá implantar as estratégias definidas, procurando assegurar ao grupo um maior comprometimento, o que leva, conseqüentemente, à maior probabilidade de sucesso na implementação.

Identificamos, nas empresas pesquisadas, duas formas distintas para implantar e acompanhar a estratégia. A primeira, em um nível mais macro, decompõe a estratégia em projetos prioritários para um determinado período, geralmente, contando com acompanhamento e foco do primeiro nível da organização e gerando a base para o plano tático de negócio, que se torna o produto do plano estratégico. A segunda, em um nível mais micro, que acontece quando os gerentes intermediários transformam os objetivos estratégicos em metas quantificáveis e explícitas e que fornecem as bases para composição dos sistemas de avaliação de performance adotados pela empresa.

A divulgação da estratégia nas organizações não segue um padrão, e percebemos que as organizações utilizam-se dos mais diversos canais de comunicação para promover a divulgação de suas estratégias. Eles compreendem, desde reuniões periódicas com todos os funcionários, até a realização de vídeos, painéis informativos, revistas internas, *intranet* e correio eletrônico. O resultado observado aponta para uma preocupação com os aspectos referentes à comunicação da estratégia, mas os canais empregados são aqueles geralmente

disponíveis e de fácil acesso, e são raras as empresas que aferem a efetividade real dos processos de comunicação que utilizam.

No item sistema de medição, procuramos compreender como as empresas de serviços desenham seu sistema de avaliação de performance, as métricas empregadas, a maturidade dos sistemas aplicados, o processo de comunicação intra-organizacional, a existência de programas de meritocracia associados aos sistemas de avaliação de performance e as limitações e dificuldades na manutenção dos sistemas empregados.

Percebemos que os sistemas de avaliação de performance não seguem um modelo nas organizações pesquisadas e variam em função das necessidades específicas de cada negócio. Entretanto, as bases conceituais do *balanced scorecard* e do modelo PNQ, são importantes parâmetros para o desenho dos sistemas de performance utilizados pelas empresas, que englobam indicadores financeiros e não financeiros, com foco interno nos processos e pessoas e com foco externo nos acionistas e clientes.

Os indicadores agrupados em dimensões de performance variaram de empresa para empresa, e apenas a dimensão financeira esteve presente em todas as organizações pesquisadas, aspecto que pode ser explicado pela necessidade de as empresas atenderem aos requisitos de lucratividade e expectativa de retorno de seus acionistas.

As dimensões clientes, pessoas e processos também foram observadas na maioria das empresas pesquisadas. A larga utilização desses indicadores pode ser explicada por ser a base para uma avaliação qualitativa das metas financeiras, dado que elas decorrem de resultados satisfatórios obtidos nas perspectivas dos clientes, das pessoas e dos processos.

Em relação à maturidade dos sistemas de performance, percebemos que a maioria das empresas pesquisadas encontra-se em um estágio intermediário de desenvolvimento de seus sistemas de performance e que seus modelos, embora, já se encontrem delineados e baseados nas diversas dimensões de desempenho, ainda não oferecem uma clara tradução da estratégia organizacional e do desdobramento dessa em relações de causa e efeito. Esse

aspecto pode ser verificado visto que quase todos os sistemas de performance das empresas pesquisadas foram implantados há menos de três anos, e são freqüentes as adaptações e melhorias nos modelos que visam integrar, automatizar e melhorar a confiabilidade e a relação do sistema de performance com a estratégia empresarial.

Um dos aspectos presentes em todas as empresas pesquisadas foi a utilização de modelos de meritocracia associados aos sistemas de performance. A ampla utilização desses modelos pode estar relacionada às dificuldades que as organizações enfrentam na implantação de suas estratégias e planos de ação. Outra possibilidade é a de que tais modelos alavanquem de fato os resultados do negócio, pois oferecem, na perspectiva do funcionário, a possibilidade de ganhos proporcionalmente maiores quando as metas estabelecidas pelos sistemas de performance são superadas.

Outro aspecto igualmente interessante para explicar o uso de modelos de meritocracia é o fato de que, uma vez implantados, eles trazem à organização maior responsabilidade e proatividade na gestão do sistema de performance, pois as pessoas sentem-se comprometidas e responsáveis pelos resultados.

Em relação ao processo de comunicação dos resultados alcançados, percebemos que existe um grande esforço nas empresas no sentido de comunicar os resultados do sistema de medição de performance a todos os funcionários. Essa comunicação normalmente ocorre em bases mensais, sob responsabilidade da área de recursos humanos, possivelmente por ser ela uma área de suporte mais neutra no processo. Os canais de comunicação empregados são muito semelhantes aos descritos no processo de divulgação da estratégia, prevalecendo os canais já existentes na empresa, possivelmente em função de seu menor custo e maior alcance. Um aspecto interessante observado em duas organizações pesquisadas foi que, além da comunicação tradicional, existe também um painel de controle em uma sala específica, que faz o papel de monitorador dos indicadores críticos à gestão e serve como *sala de comando* para discussão do andamento dos indicadores, de suas tendências e dos direcionamentos estratégicos a serem adotados pela organização.

Uma grande preocupação relativa à manutenção e implantação de melhorias nos sistemas de performance adotados foi percebida na maioria das empresas pesquisadas, fato esse justificado, possivelmente, pela recente implantação de tais modelos nas empresas. Várias iniciativas foram apresentadas nesse sentido, destacando-se, em diversas organizações, o esforço para integração dos sistemas de performance à estratégia da empresa e a maior utilização de processos sistemáticos de coleta e análise qualitativa de indicadores.

Observamos também, em duas empresas, a tendência de priorizar os indicadores que são efetivamente críticos para o negócio. Trata-se, provavelmente, de *enxugar* os sistemas de indicadores inicialmente implantados que, num segundo momento, se mostraram superfluos e duplicados, bem como de tornar o modelo mais simples e de mais fácil manutenção.

No item análise crítica, a terceira etapa desta pesquisa, procuramos avaliar a conexão entre a estratégia e os sistemas de performance, mais especificamente, o alinhamento existente entre ambos, a existência de relações de causalidade e a conexão com o processo orçamentário.

Em relação ao alinhamento existente entre a estratégia e os sistemas de performance, notamos que ele ocorre nas organizações pesquisadas sob duas formas distintas, o alinhamento da cúpula empresarial e de forma intra-organizacional. No primeiro caso, esse alinhamento é natural, pois a estratégia é concebida no primeiro nível da organização, onde as metas são discutidas, consensuadas e aprovadas. Já o alinhamento intra-organizacional reflete o desdobramento da estratégia em cada unidade de negócio ou diretoria, que, em sua operacionalização, define projetos e ações, com forte influência do diretor da área, não assegurando o alinhamento com a estratégia da organização.

Constatamos, entretanto, um esforço no sentido de aumentar esse alinhamento e assegurar o foco no plano estratégico investindo somente em iniciativas aderentes à estratégia. Para tal é comum o uso de comitês específicos que não só avaliam a viabilidade

técnica e econômico-financeira das iniciativas que surgem ao longo de um dado período, como também controlam a qualidade e os prazos acordados das iniciativas prioritárias.

No que se refere à relação causal entre estratégia e sistemas de performance, observamos um estágio ainda incipiente das empresas. São poucas aquelas que utilizam ferramentas estatísticas ou mapas estratégicos para avaliar as conexões de causa-efeito entre a estratégia e as dimensões de performance utilizadas, bem como não percebemos o uso explícito de indicadores de resultado (*lagging indicators*), determinantes do desempenho de longo prazo e os indicadores de tendências (*leading indicators*). Tais pontos apresentam um paradoxo, pois, apesar de as empresas reconhecerem a importância de relacionar a estratégia com os sistemas de performance utilizados, são poucas as iniciativas observadas com tal fim específico, bem como poucos os recursos humanos e materiais dedicados a essa atividade.

Finalmente, em relação ao processo orçamentário, verificamos que, na maioria das empresas pesquisadas, a elaboração do orçamento aparece desvinculada da formulação da estratégia. Os dois processos, inclusive, ocorrem em períodos diferentes e, geralmente, o processo orçamentário é realizado antes da formulação explícita da estratégia. Vimos que não ocorre uma nítida separação no processo orçamentário operacional, que regula as receitas e despesas diárias da operação do negócio, do orçamento estratégico, que deveria concentrar-se nas decisões críticas e relacionadas ao processo estratégico de maneira mais ampla. Esse ponto torna o orçamento uma peça de controle, podendo não apenas inviabilizar projetos emergentes ou de curto prazos, mas também impactar os aspectos motivacionais das equipes que produzem tais iniciativas.

Este estudo apresenta as limitações inerentes às pesquisas de natureza exploratória, úteis para diagnosticar situações e explorar alternativas. O uso de entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados, que, por um lado, ofereceu ao pesquisador maior flexibilidade, apresentou, também, maiores dificuldades quanto à padronização dos resultados e pode refletir o viés dos gerentes e diretores entrevistados. Portanto, os resultados das entrevistas conduzidas nas dez empresas de serviços, apesar de terem

oferecido uma perspectiva rica e interessante quanto ao processo utilizados por elas no desenvolvimento de suas estratégia e na implementação de sistemas de avaliação de performance, não nos permitem uma ampliação dos resultados para uma amostra mais ampla do que aquela alcançada pela pesquisa.

Recomendamos que outros estudos sejam desenvolvidos, visando aprofundar o conhecimento dos pesquisadores acerca desses processos, ampliando o escopo para outros segmentos além do setor de serviços, bem como o número de empresas pesquisadas e a área geográfica coberta pela pesquisa. Novas hipóteses acerca das interfaces entre o plano estratégico e processo de avaliação de performance também podem ser estudadas, visando não só compreender melhor as dimensões de desempenho, se elas serão capazes de oferecer aos administradores uma maior tradução da estratégia organizacional, se estudos causalidade entre ambos os temas serão mais presentes no dia-a-dia das organizações, bem como, se o processo orçamentário se apresentará mais integrado ao processo estratégico das empresas do que o observado por esta pesquisa.

6 REFERÊNCIAS

ABRAMO, P. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, Sedi (Org). **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979, p.21-88.

AMADO, F. G. **O Sistema de gestão estratégica balanced scorecard em uma instituição de pesquisa tecnológica publica**: estudo do caso do instituto de engenharia nuclear. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. Disponível em http://www.abipti.org.br/unidades/unid_rev/monog-gildasio.PDF Acesso em: 8 maio 2004.

ANDREWS, K.R. Directors responsibility for corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 58, n. 6, p. 28-43, Dec. 1980.

BARNEY, J.B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, Birmingham, v. 11, n. 3, p. 656-65, 1986.

BARROS, B.T. e PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BART, C.K. e BAETZ, M.C. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 26, p. 823-53, Nov. 1998.

BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. **Harvard Business Review**, Boston, v.72, n.2, p. 150-161, Mar/Apr. 1994.

BJORKMAN, I. Factors influencing processes of radical change in organizational belief systems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 5, p. 251-71, 1989.

BOLMAN, L.G.; DEAL, T. **Reframing organizations**: artistry, choice, and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J.B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n.1, p. 9-30, 1997.

CAMPBELL, A. Keeping the engine humming. **Business Quarterly**, v. 61, n. 4, p. 40-6, Summer 1997.

CARDOSO, R.L. et al. Como são usadas as medidas não financeiras nas empresas. In: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE DA PUC CAMPINAS, 1999, Campinas. **Trabalhos apresentados...** . Campinas: PUC-Campinas, 1999, p.19.

CASTRO, C.M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CLAUSEWITZ, C. Von. **On war**. Princeton: Penguin Books 1968.

COLLINS, J.C. e PORRAS, J. I. Organization vision and visionary organizations. **California Management Review**, v. 34, p. 30-52, Fall 1991.

COSTA, L.S.V. e SILVA, J. F. As tipologias estratégicas “realmente” existem? In: XXVI ENCONTRO ENANPAD. 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002, p. 15.

DONALDSON, L. **For positivist organization theory**. London, Sage, 1996.

ECCLES, R.G. The performance manifesto. **Harvard Business Review**, Boston, Jan./Fev. 1991.

ERNST-YOUNG. Measures That Matter, 1998. Disponível em: http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/International/Media_Release_-_Measures_That_Matter. Acesso em: 01 abr. 2004.

FIGUEIREDO, J.R.M. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSC. Florianópolis.

FISCHMANN A., ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: XXIII ENCONTRO ENANPAD. 1999. Foz de Iguaçu. **Anais...** . Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999.

FISCHMANN A., ZILBER, M. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: XXVI ENCONTRO ENANPAD. 2002. Salvador. **Anais...** . Salvador: ANPAD, 2002.

FPNQ - Fundação para o prêmio nacional da qualidade – Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho – Relatório do Comitê Temático. FPNQ, São Paulo, 2002.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de custos, contabilidade e controles**. São Paulo: Pioneira Learning, 2001.

HOPE, T.; HOPE J. **Transforming the bottom line, managing performance with real numbers**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

HOPKINS W.E.; HOPKINS C.S.A. Strategic planning-financial performance relationship in banks: a casual examination. **Strategic Management Journal**, v.18 n. 18, p. 635-52, 1997.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempos e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

HURST, D.K. **Crisis & renewal**: meeting the challenge organizational change. Boston: Harvard Business School Press 1995.

IGLESIAS, A.E.A. **Gestão estratégica baseada no balanced scorecard**: um estudo de valores e atitudes dos executivos. 2002. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

INKPEN, A.; CHOUDHURY, N. The seeking of strategy where it is not: Toward a theory of strategy absence. **Strategic Management Journal**, v.16, n.4, p. 313-24, 1995.

JOHNSON, G. Managing strategic change – Strategy, culture and action. **Long Range Planning**, v. 25, n. 2, p. 28-36, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, p. 71-79. Jan/Feb. 1992.

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 101 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia da USP. São Carlos.

LINDBLOM, C.E. The science of muddling though. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

LORSCH, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. **California Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 95-109, Winter 1986.

LOWL, J.; SIESFELD, T. Measures that matter: Wall Street considers non-financial performance more than you think. **Strategy and Leadership**, New York, v. 26, n.2, p. 24-30, Mar./Apr. 1998.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A.; RATTON, C. A. Mediação de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultado de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, p. 46-59, out./dez. 1999.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept 1: Five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, June 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**, 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA et al. Um estudo comparativo entre o balanced scorecard e o performance prism. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 2002. Porto Alegre. **Anais...** . Porto Alegre: UFRGS. 2002, p. 1-9.

MOREIRA, P.F.P. **Indicadores de desempenho e sua medição**. 2002. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas. São Paulo.

NAKAMURA, M.M. **Estratégia empresarial para pequenas e médias empresas**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Paulo.

NAURI, M. H. C. **O Desempenho como base para a melhoria contínua dos processos**: o caso da fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis.

NEELY, A. **Measuring business performance**: why, what and how. London: The Economist Book, 1998.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change**. Boston: Harvard University Press, 1982.

PACE et al. A importância das medidas estratégicas de desempenho como indicadores de tendência nas projeções dos analistas financeiros. In: XXVI ENCONTRO ENANPAD. 2002. Salvador. **Anais...** . Salvador: ANPAD, 2002.

PERES R. G. et al., **Gestão estratégica de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, Coventry, v.24, n.6, p. 649- 70, Nov. 1987.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.

PRAHALAD C.K. e BETTIS, R.A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.

PRAHALAD C.K. e HAMEL G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUINN, J.B. **Strategies for change**: logical incrementalism: Homewood, IL: Irwin, 1980.

RATTON, C.A. **Sistemas de medição do desempenho**: o estado da arte em empresas líderes no Brasil. 1998. Dissertação (Mestrado em Gerência da Produção) - Departamento de Engenharia Industrial da Pontifca Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

REVISTA EXAME –MELHORES E MAIORES. As 500 maiores empresas do Brasil – Serviços. São Paulo, Jul. 2003, p. 226- 234.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. . In: XXVI ENCONTRO ENANPAD. 2002. Salvador. **Anais...** . Salvador: ANPAD, 2002. p. 1- 14.

RUMELT, R.P. **A teaching plan for strategy alternatives for British motorcycle industry, japanese business**: business policy. New York: The Japan society, 1980.

SCHMENNER, R.W.; VOLLMANN, T.E. Performance measurement: gaps, false alarms and the usual suspects. **International Journal of Operations & Production Management**, v.14, n.12, p.58-69, 1994.

SINK, D.; TUTTLE, T.C. The performance management question in the organization of the future. **Industrial Management**, v. 32, n. 1, p. 4-12, Jan./Feb. 1990.

SINK, D.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1989.

STEINER, G.A. **Strategic planning**: what every manager must know. New York: Free Press, 1979.

THOR, C.G. **The measures of success**. New York: John Wiley, 1994.

TZU, S. **A arte da guerra**, 24. ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILSON, I. Strategic planning isn't dead- it changed. **Long Range Planning**, v. 27, n.4, p 12-24, August, 1994.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden Press, 2000.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Parte 01- Processo de formulação, implementação e acompanhamento estratégico.

1. Discorra sobre o processo de formulação e elaboração da estratégia na empresa.
2. Quem participa do processo de formulação estratégica e qual o produto gerado?
Implementação e divulgação estratégica.
3. Como e para quem a estratégia é divulgada?
4. Explique o processo de operacionalização da estratégia: como ela passa da teoria à prática?
5. Há conexão entre o processo orçamentário e a estratégia?
6. Como é feito o acompanhamento da estratégia?
7. Como a empresa busca alinhar as estratégias individuais ou de áreas específicas, para que elas estejam em sinergia com a estratégia da organização?

Parte 02 - Sistemas de medição de performance

Uma vez estabelecida a estratégia, uma das preocupações empresariais é aferir se as ações operacionais estão em linha com as escolhas e prioridades definidas no plano estratégico, conduzindo-nos ao outro tema relevante da pesquisa, que são os sistemas de medição de performance.

Metodologia empregada

8. Discorra sobre o sistema de avaliação de performance utilizado pela empresa: como ele está desenhado, quais suas principais características, há quanto tempo é utilizado, quais são suas vantagens e limitações.

Configuração do sistema

9. Discorra sobre as principais métricas empregadas no sistema de medição. Características dos indicadores:
- financeiros e não financeiros / quantitativos ou qualitativos;
 - externos (com foco nos acionistas e clientes) ou internos (com foco na inovação, melhoria e aprendizado);
 - focados nos resultados a curto prazo ou visando subsidiar análises de desempenho futuro.

Alinhamento da estratégia com o sistema de medição de performance

10. Discorra sobre as formas utilizadas por essa empresa para alinhar suas estratégias e seus sistemas de medição de performance.
11. Como você avalia os resultados do processo de alinhamento obtido? (Ele de fato acontece, quais são as dificuldades encontradas, quais os progressos que têm sido obtidos pela empresa nesse sentido, o que poderia ser feito para melhorar o sistema...).
12. Em que medida os sistemas de medição de desempenho apresentam uma relação de causalidade com a estratégia e melhoram a compreensão da realidade organizacional, permitindo que melhores decisões e ações sejam tomadas? Dê exemplos.
13. Em que medida os sistemas de avaliação de performance dão suporte à empresa nas diversas competências necessárias para gestão do negócio.
14. Discorra sobre a maturidade do sistema implantado e como este contribui para alavancar aspectos, tais como: auxiliar a empresa no processo de lançamento de novos produtos e serviços, reduzir os ciclos de produção; contribuir para a gestão eficiente das pessoas; auxiliar no clima e na motivação do pessoal, auxiliar no processo de melhoria dos processos e da qualidade, utilizar os dados em conjunto com a tecnologia da informação para buscar vantagem competitiva, subsidiar a empresa no monitoramento da fidelidade dos clientes atuais e novos e adicionar valor ao negócio.

Comunicação, meritocracia e adequação do sistema.

15. Explique como funciona o processo de comunicação dos resultados do sistema de medição. Como são transmitidos os resultados aos funcionários, acionistas e à sociedade? Há relação com o programa de meritocracia? Se afirmativo, como o modelo está desenhado? Ele funciona como motivador de resultados?
16. Discorra sobre os principais problemas e dificuldades na gestão do sistema de desempenho. Há dificuldade na mensuração dos itens, na frequência da disponibilidade da informação, na confiabilidade e validação dos resultados, na capacidade de diagnóstico e avaliação dos resultados e melhoria do processo?

APÊNDICE B

Carta de introdução

Prezado (a) Sr. (a),

A grande maioria das publicações referentes a sistemas de avaliação da performance e estratégia referem-se a pesquisas feitas nos mercados americanos e europeus. Com o intuito de conhecer melhor o pensamento do executivo brasileiro sobre o assunto, estamos elaborando este trabalho de pesquisa, também como requisito para o mestrado profissional da Fundação Dom Cabral, em parceria com a PUC Minas.

O público é composto de executivos de empresas da área de serviços atuando como gerentes, superintendentes ou diretores. A linha de pesquisa adotada será a de entrevistas semi-estruturadas, de forma que estaremos entrando em contato com o Sr. (a) para agendar uma reunião para discussão do assunto.

É importante salientar que, encerrando a pesquisa, estaremos entrando em contato informando os Congressos ou Seminários nos quais os resultados serão divulgados. Apesar de o Brasil não ter forte tradição em pesquisas acadêmicas, entendemos que estudos como este são importantes, seja para informar aspectos da realidade nacional, seja para integrar o conhecimento da academia à realidade aplicável às organizações.

Desde já, agradecemos a sua atenção.

Sinceramente,

Eduardo Hirschheimer

Mestrando em Administração de Empresas

eduardo.hirschheimer@apcd.org.br