



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

## **Uma análise da aplicação em empresas da Gestão Orientada para Resultados**

Trabalho de Conclusão de curso elaborado por:

**Mariana Vendiciano Barbosa Vasconcelos**

Professora Orientadora: Luciana Hazin

Recife, Junho / 2008.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

## **Uma análise da aplicação em empresas da Gestão Orientada para Resultados**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado na Universidade Federal de  
Pernambuco – UFPE – como requisito  
parcial para obtenção do Grau em  
Engenharia de Produção.

Recife, junho / 2008.

**V331a**

**Vasconcelos, Mariana Vendiciano Barbosa.**

Uma análise da aplicação em empresas da Gestão Orientada para Resultados / Mariana Vendiciano B. Vasconcelos. - Recife: O Autor, 2008.

iii, 73 folhas.

TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Curso de Engenharia de Produção, 2007.

Inclui bibliografia e Apêndice.

1. Engenharia de Produção. 2. Gestão Estratégica.  
3. Gerenciamento da Rotina. I. Título.

**UFPE**

**658.5**

**CDD (22. ed.)**

**BCTG/2008-124**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer àquelas pessoas que contribuíram de alguma maneira para a minha formação e para a conclusão deste trabalho:

- A Deus, pelas oportunidades de educação que tive durante minha vida;
- À minha família, em especial a meus pais, Geraldo e Márcia, e minha avó Renilda, que me proporcionaram uma excelente educação e sempre me apoiaram em minhas decisões;
- A meu namorado, Tiago, pelo apoio e paciência prestados durante a minha graduação e especialmente durante a elaboração deste trabalho;
- À Professora Luciana Hazin pela disponibilidade e orientações dadas durante a realização do presente trabalho;
- Aos amigos que torceram por mim e que compreenderam a minha ausência em alguns momentos devido à dedicação na conclusão deste trabalho;
- Aos atuais e ex-colegas de trabalho, que me proporcionaram um grande crescimento pessoal e profissional durante os estágios que realizei no decorrer de minha graduação.

## **RESUMO**

A busca por bons resultados que garantam a eficácia de uma organização é um fator comum à maioria das empresas da atualidade devido ao desejo de obtenção de lucros cada vez maiores e também à exigência crescente dos clientes por serviços e produtos de alta qualidade. Diante desta realidade, as empresas necessitam ter um Sistema de Gestão que garanta o alcance dos seus resultados planejados. Para esse fim, existem atualmente algumas ferramentas e metodologias já utilizadas em empresas, tais como a Gestão Estratégica, o Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. A Gestão estratégica conduz a organização ao atingimento de resultados, já que suas ferramentas possibilitam a criação de objetivos estratégicos, indicadores e metas de desempenho a fim de guiar a organização a sua visão e de medir os resultados alcançados. O Gerenciamento pelas Diretrizes, visa ao desdobramento dos objetivos definidos pela alta administração em objetivos departamentais, de maneira a facilitar o alcance de tais resultados. Por fim, o Gerenciamento da Rotina do trabalho do Dia-a-dia auxilia as empresas a gerenciarem seus problemas, identificando suas causas e atuando nelas para eliminar anomalias e garantir a eficácia do sistema. Como suporte a estas três linhas de raciocínio, existem ferramentas que podem ser utilizadas, como as sete ferramentas da qualidade, por exemplo, assim como metodologias bastante empregadas na atualidade como o *Balanced Scorecard* e o Ciclo PDCA. A proposta deste trabalho é analisar quais técnicas de gerenciamento da rotina as empresas utilizam para atingir os resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico. Através de entrevistas realizadas em duas empresas multinacionais, foi elaborada uma análise crítica sobre o sistema de gestão de cada uma.

**Palavras chave:** Resultados, Metodologia, Ferramenta, Estratégia, Rotina, Objetivos.

# SUMÁRIO

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                 | <b>1</b>  |
| 1.1 Justificativa .....                                                                   | 1         |
| 1.2 Objetivos .....                                                                       | 3         |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....                                                                | 3         |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....                                                         | 3         |
| 1.3 Metodologia .....                                                                     | 3         |
| 1.4 Estrutura do trabalho .....                                                           | 5         |
| <b>2 GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS .....</b>                                           | <b>6</b>  |
| 2.1 Avaliação das necessidades do mercado .....                                           | 8         |
| 2.2 Formulação Estratégica .....                                                          | 9         |
| 2.2.1 Diagnóstico estratégico .....                                                       | 10        |
| 2.2.2 Missão da empresa .....                                                             | 13        |
| 2.2.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos .....                                     | 13        |
| 2.2.4 Controle e Avaliação .....                                                          | 17        |
| 2.3 Gerenciamento pelas Diretrizes .....                                                  | 18        |
| 2.4 Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia .....                                | 20        |
| 2.5 Gerenciamento pelas Diretrizes X Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia.... | 26        |
| <b>3 CICLO PDCA .....</b>                                                                 | <b>28</b> |
| 3.1 Identificação do Problema .....                                                       | 30        |
| 3.2 Observação .....                                                                      | 32        |
| 3.3 Análise .....                                                                         | 33        |
| 3.4 Plano de ação .....                                                                   | 34        |
| 3.5 Execução .....                                                                        | 35        |
| 3.6 Verificação .....                                                                     | 35        |
| 3.7 Padronização .....                                                                    | 36        |
| 3.8 Conclusão .....                                                                       | 36        |
| <b>4 BALANCED SCORECARD .....</b>                                                         | <b>38</b> |
| <b>5 ANÁLISE DAS EMPRESAS .....</b>                                                       | <b>44</b> |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1 Empresa A: Uma Indústria Metalúrgia.....                                         | 44        |
| 5.1.1 Análise Crítica do Sistema de Gestão.....                                      | 53        |
| 5.2 Empresa B: Uma Indústria Têxtil.....                                             | 55        |
| 5.2.1 Análise Crítica do Sistema de Gestão.....                                      | 63        |
| 5.3 Análise Comparativa entre os Sistemas de Gestão da Empresa A e da Empresa B..... | 65        |
| <b>6 CONCLUSÃO .....</b>                                                             | <b>68</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                              | <b>69</b> |
| <b>APÊNDICE I.....</b>                                                               | <b>72</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Figura 2.1: Modelo Conceitual de Gestão.....</i>                                                                              | <i>6</i>  |
| <i>Figura 2.2: Triângulo QCE MS.....</i>                                                                                         | <i>16</i> |
| <i>Figura 2.3: A Conceituação do Desdobramento pelas Diretrizes.....</i>                                                         | <i>19</i> |
| <i>Figura 2.4: Descrição do Negócio.....</i>                                                                                     | <i>22</i> |
| <i>Figura 2.5: Fluxograma.....</i>                                                                                               | <i>23</i> |
| <i>Figura 2.6 Relacionamento entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-dia.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Figura 3.1: Ciclo PDCA.....</i>                                                                                               | <i>29</i> |
| <i>Figura 3.2: Gráfico de Pareto.....</i>                                                                                        | <i>31</i> |
| <i>Figura 3.3: Estratificação.....</i>                                                                                           | <i>32</i> |
| <i>Figura 3.4: Diagrama de causa e efeito.....</i>                                                                               | <i>33</i> |
| <i>Figura 3.5: Carta de Controle.....</i>                                                                                        | <i>35</i> |
| <i>Figura 4.1: As perspectivas do Balanced Scorecard.....</i>                                                                    | <i>40</i> |
| <i>Figura 5.1: Organograma da Empresa A.....</i>                                                                                 | <i>45</i> |
| <i>Figura 5.2: Organograma da Empresa B.....</i>                                                                                 | <i>55</i> |
| <i>Figura 5.3: Gráfico do SIDD.....</i>                                                                                          | <i>58</i> |

## **LISTA DE QUADROS**

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Quadro 2.1: Plano de Ação.....</i>                    | <i>25</i> |
| <i>Quadro 3.1: As Sete Ferramentas da Qualidade.....</i> | <i>29</i> |
| <i>Quadro 3.2: Método de Solução de Problemas.....</i>   | <i>30</i> |
| <i>Quadro 5.1: Modelo do A3.....</i>                     | <i>48</i> |

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual das organizações demonstra que constantes transformações têm ocorrido no ambiente que as circunda ocasionando grandes processos de mudanças nas organizações. Estas mudanças visam melhorar as condições de competitividade, lucratividade e qualidade dos produtos e serviços e, para isso, as organizações necessitam de alternativas que viabilizem a avaliação de seu desempenho e que traduzam a estratégia da empresa em resultados, que possam ser acompanhados através de um sistema de gestão bem estruturado (STORCH *et al*, 2004).

Sendo assim, ganha cada vez mais força a Gestão Estratégica, já que esta conduz a organização ao caminho de sua visão. A implantação de ferramentas estratégicas e da gestão para resultados em empresas permite uma avaliação do desempenho dos indicadores das organizações, criando planos de ação na rotina de trabalho para a obtenção dos resultados esperados (RONDON, 2005; COSTA *et al*, 2004).

### 1.1 Justificativa

Tendo em vista a realidade de competitividade crescente no mercado de trabalho atual, as organizações buscam ganhos de eficiência nos seus processos internos, redução de custos e melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, com foco crescente no cliente.

Além disso, no mercado atual, as empresas precisam ter uma boa imagem corporativa, ou seja, precisa prezar por sua imagem perante o mercado. Para isso, deve estar envolvida com programas de responsabilidade ambiental e social. Torna-se essencial, então, gerir pessoas de maneira a manter seus funcionários informados, comprometidos e motivados (RONDON, 2005).

Morelli (2006) afirma que a Gestão Estratégica Orientada para Resultados é tendência mundial. Organismos internacionais e agências públicas de países tão diversos como Canadá, Austrália, Reino Unido, Estados Unidos, Chile, México, Hungria, Camboja e Uganda, entre outros, estão adotando esse tipo de gestão.

Storch *et al* (2004) por sua vez, afirmam que “Precisa-se de um sistema de gestão integrado, que reúna todas as informações para que a empresa realmente alcance os resultados planejados, sendo uma das ferramentas mais indicadas para isso o *Balanced Scorecard*” (BSC).

Kaplan e Norton (2000) relataram que muitas das primeiras empresas que os pediram para ajudá-las a adotar o *Balanced Scorecard* apresentavam desempenho insatisfatório; estavam perdendo dinheiro e descambavam para a retaguarda dos respectivos setores. Alguns exemplos dos resultados obtidos por tais empresas são (*Ibidem*):

- *Mobil North American Marketing and Refining Division*: Em 1992, a empresa situava-se em último lugar em rentabilidade, em 1994 foi implementado o BSC e em 1997 conseguiu o primeiro lugar no setor durante três anos consecutivos.
- *Divisão Rockwater da Brown & Root Energy Services*: Em 1992 a empresa dava prejuízo, em 1993 o BSC foi apresentado à gerência e em 1996, a *Rockwater* foi a primeira em seu ramo em crescimento e rentabilidade.
- *Chemical Retail Bank*: A implementação começou em 1992 e, entre 1993 e 1996, a empresa expandiu seu lucro em 19 vezes.

Isso demonstra que a utilização do *Balanced Scorecard* está ligada com a obtenção de melhores resultados em empresas.

Além disso, Campos (2004) afirma que o Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia é a base da administração da empresa e um dos meios pra atingir os melhores resultados numa empresa.

Logo, é de grande importância que a empresa defina de maneira clara sua estratégia e os principais objetivos a serem atingidos, além de sua forma de atuação para atingi-los. Além disso, é importante a quantificação do desempenho dos processos da empresa e a definição de metas e indicadores para tais processos para que os funcionários estejam cientes sobre quais são as expectativas de desempenho esperadas para um bom trabalho (COSTA *et al*, 2004). Todas essas definições e todo o monitoramento do processo necessário para o atingimento das metas podem ser obtidos através da implantação da Gestão Orientada para Resultados (PAIVA, 2007).

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a estrutura adotada para gerenciamento da rotina em duas empresas multinacionais situadas no Estado de Pernambuco, dos segmentos metalúrgico e têxtil, mostrando se suas estruturas contribuem para a obtenção dos resultados desejados por estas organizações.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para o atingimento do objetivo geral, são necessários os seguintes objetivos específicos:

- Realização da fundamentação teórica sobre a Gestão Orientada pra Resultados;
- Elaboração de questionário para a entrevista a ser realizada em empresas;
- Realização de entrevistas em duas empresas multinacionais localizadas em Pernambuco;
- Análise Crítica dos Sistemas de Gestão adotados pelas empresas.

## 1.3 Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi, primeiramente, a realização de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2007), “a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. Uma bibliografia adequada oferece meios para definir e resolver problemas conhecidos, assim como explorar novas áreas (MANZO, 1971 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2007). Essa pesquisa foi realizada basicamente através de publicações, tais como livros, teses, monografias, periódicos,

etc. com a finalidade de apresentar conceitos sobre a Gestão Orientada para Resultados e as ferramentas e metodologias a ela associadas.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo exploratória através de entrevistas a funcionários de duas empresas multinacionais, situadas em Pernambuco. A pesquisa de campo exploratória é uma investigação de pesquisa empírica com a finalidade de formular questões ou um problema. Este tipo de pesquisa pode ser feita através de procedimentos de coleta de dados como entrevista, observação participante e análise de conteúdo, por exemplo (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Para a realização da pesquisa de campo, foi primeiramente elaborado um questionário a ser utilizados nas entrevistas, o qual foi composto de perguntas que visam avaliar como é a gestão estratégica e o gerenciamento da rotina em empresas de qualquer ramo. Este questionário contém questões formuladas sobre os seguintes assuntos:

- Formulação da estratégia empresarial da empresa:
  - ✓ Metodologias e ferramentas utilizadas;
  - ✓ Desdobramento das diretrizes para definição de indicadores e metas;
  - ✓ Treinamentos realizados;
  - ✓ Dificuldades encontradas no processo.
- Gerenciamento da rotina antes e depois da formulação formal da estratégia;
  - ✓ Sistemas de Gestão da empresa;
  - ✓ Metodologias e ferramentas utilizadas;
  - ✓ Reuniões;
  - ✓ Quantificação e divulgação de resultados;
  - ✓ Padronização.
- Pontos positivos e negativos da formulação da estratégia e atuais sistemas utilizados;
- Evolução dos resultados e manutenção da rotina atual.

Após a definição das perguntas do questionário, foram escolhidas duas empresas a serem entrevistadas, levando em consideração o fato de que, geralmente, empresas de grande porte possuem objetivos estratégicos bem definidos e sistemas de gestão bem estruturados ou em fase de estruturação. A esse fato se deve a escolha por duas empresas multinacionais, pois estas,

independente do segmento em que atuam, provavelmente teriam a estrutura necessária para serem analisadas no presente trabalho.

Por fim, as empresas foram visitadas e foram realizadas as entrevistas. Os funcionários escolhidos para a entrevista foram aqueles que trabalham diretamente com a manutenção do sistema de gestão atual e que participaram ou estavam presentes na empresa no momento da realização do planejamento estratégico.

## 1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho será desenvolvido em uma estrutura de seis capítulos, descritos a seguir:

- Capítulo 1: apresenta a introdução do trabalho, onde está incluída a justificativa para o tema escolhido, os objetivos gerais e específicos do trabalho, assim como a metodologia utilizada para seu desenvolvimento.
- Capítulo 2: será apresentada a fundamentação teórica sobre a Gestão Orientada para resultados, que está dividida entre os seguintes tópicos: Avaliação das Necessidades do Mercado, Formulação Estratégica, Gerenciamento pelas Diretrizes, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia, e Gerenciamento pelas Diretrizes X Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia.
- Capítulo 3: apresenta uma explanação sobre o Ciclo PDCA e cada uma de suas fases, divididas em tópicos.
- Capítulo 4: apresenta uma das metodologias mais utilizadas para a Formulação da estratégia: O *Balanced Scorecard*.
- Capítulo 5: será mostrada a pesquisa exploratória realizada, através da realização de entrevistas em duas empresas. Sendo assim, este capítulo se divide entre os seguintes tópicos: Empresa A: Uma Indústria Metalurgia e Empresa B: Uma Indústria Têxtil.
- Capítulo 6: apresenta as conclusões obtidas com o trabalho.

## 2 GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

A Gestão Orientada para Resultados é a ferramenta administrativa apropriada para um gerenciamento focado em resultados, o qual une a missão aos planos de ação que fazem parte do dia a dia da organização, e serve também como importante instrumento de comunicação do desempenho tanto interna como externamente (ROSSI, 2001). É um conjunto de métodos e técnicas utilizados para atingir metas (resultados) e visa à satisfação de todas as pessoas envolvidas em uma organização (PAIVA, 2007).

Segundo Rossi (2001), pode-se considerar como funções da Gestão para Resultados a determinação da direção estratégica da organização, a implementação e administração do processo de mudança alinhado com a direção estratégica, e a melhoria contínua do desempenho das atividades em andamento.

De acordo com Carvalho *et al* (2005), algumas das premissas da Gestão Orientada para Resultados são: foco no cliente; foco em resultados; gestão participativa (envolvimento das pessoas para atingir resultados). Os autores afirmam ainda que, para atingir resultados, existem três meios: a liderança, o conhecimento do processo e método de gestão. A figura abaixo ilustra esta última afirmação:



Figura 2.1: Modelo Conceitual de Gestão. (ADAPTADA DE CARVALHO *et al*, 2005).

Kotter *apud* Kaplan e Norton (2000), distingue liderança e gestão da seguinte maneira: “Liderança é um conjunto de processos que originalmente cria organizações ou as adapta a circunstâncias substancialmente diferentes... Gestão é um conjunto de processos capazes de manter o funcionamento regular de um sistema complexo de pessoas e tecnologia... A transformação bem sucedida é 70 a 90% liderança e apenas 10 a 30% gestão.”

Na busca por bons resultados, a liderança tem papel essencial e serve para motivar, comprometer e guiar a equipe, enquanto que o método de gestão serve mais como apoiador e facilitador a este fim, apesar da significativa contribuição ao alcance de resultados. O conhecimento do processo é um fator fundamental para se chegar à situação desejada, por isso é importante que as pessoas responsáveis por atingir resultados em uma empresa tenham bastante conhecimento da área em que atuam (PAIVA, 2007).

Conforme Carvalho *et al* (2005), o Sistema de Gestão para resultados deve seguir as seguintes etapas:

- Avaliação das necessidades do mercado;
- Formulação da estratégia;
- Definição de Metas;
- Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia.

Já Rossi (2001), desmembra as três funções da Gestão para Resultados, anteriormente citadas neste trabalho nos passos abaixo:

- Definição da Missão;
- Diagnóstico;
- Definição dos objetivos estratégicos;
- Definição dos indicadores de desempenho;
- Definição das Metas de desempenho;
- Monitoramento do desempenho;
- Formulação de Planos de ação.

O Sistema de Gestão proposto pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) e apresentado por Campos (2004), é constituído de duas partes:

- A melhoria da operação, que inclui a formulação estratégica e o Gerenciamento pelas diretrizes;
- A Operação, que inclui o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.

Para Oliveira (2005), as fases da formulação estratégica incluem definição de missão, diagnóstico do ambiente, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e a metas de desempenho, entre outras.

Dessa forma, nesse trabalho serão consideradas as seguintes etapas, baseadas nos modelos de Carvalho *et al* (2005), Rossi (2001), Campos (2004) e Oliveira (2005):

- Avaliação das necessidades do mercado;
- Formulação da estratégia;
- Gerenciamento pelas Diretrizes;
- Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.

A seguir serão descritas cada uma destas fases.

## **2.1 Avaliação das necessidades do mercado**

Nesta etapa, são pesquisadas quais são as necessidades dos mercados relacionados à organização, ou seja, dos *stakeholders*, que são o mercado consumidor, mercado financeiro (acionistas), mercado de trabalho (empregados) e mercado social (vizinhança) (CARVALHO *et al*, 2005).

Gadelha (2008) apresenta uma visão mais completa, destacando não apenas a análise do mercado, e sim a Análise de Cenários, que contempla a análise de mercado e também a análise interna e a análise da concorrência, as quais serão apresentadas no decorrer deste trabalho. Para ele, essas três análises juntas proporcionam um posicionamento estratégico adequado, ajudam a reduzir riscos, dão suporte à tomada de decisão, ajudam a usar estrategicamente a Informação Corporativa, protegem a propriedade intelectual da empresa e melhoram a previsibilidade nos relacionamentos competitivos.

## 2.2 Formulação Estratégica

Determinar a direção estratégica significa criar a missão e definir os objetivos estratégicos, levando em consideração a visão e os valores da organização. A partir destas definições é realizado um diagnóstico do ambiente interno e externo, bem como uma avaliação das capacidades e competências da organização (ROSSI, 2001).

Segundo Rondon (2005) apud Certo e Peter (1993): “formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais”.

Para Porto (1998), “o Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização”.

Nos últimos trinta anos os administradores têm dado destaque crescente à estratégia. O Planejamento Estratégico é direcionado para medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e usufruir das oportunidades encontradas em seu ambiente (RONDON 2005, *apud* ZACCARELI, 2000; ALDAY, 2000).

De acordo com Alday (2000),

“No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos”.

Os planos de longo prazo baseavam-se em projeções de lucro para dez anos ou mais, que ficaram inutilizadas por causa da limitada quantidade de pensamento estratégico das empresas.

Para Kaplan e Norton (2000),

“Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados”.

Por isso, a implementação estratégica exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia.

Uma das causas mais importantes para o crescimento do Planejamento Estratégico, é o fato de que nos ambientes de praticamente todas as empresas ocorrem mudanças muito rápidas. Por isso, para uma empresa progredir, é necessário ajustar-se às novas tendências, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para a eficácia de tais ajustes (ALDAY, 2000).

A formulação estratégica pode ser realizada através de ferramentas e metodologias de gestão estratégica, que auxiliam no processo de determinação dos objetivos estratégicos. Uma metodologia utilizada por muitas empresas é o *Balanced Scorecard*, que segue uma sequência de passos que incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho. Esses indicadores de desempenho buscam a maximização dos resultados através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997). Para um melhor entendimento de como o *Balanced Scorecard* é capaz de formular a estratégia empresarial, foi reservado um capítulo deste trabalho (Capítulo 4) para uma explanação detalhada do BSC, já que esta ferramenta por si só é capaz de formular a estratégia empresarial como um todo.

Oliveira (2005) sugere uma metodologia para o planejamento estratégico, desenvolvida a partir de contatos e trabalhos junto a empresas e consultores organizacionais, durante seminários, cursos e trabalhos de consultoria, realizados em grandes, médias e pequenas empresas no Brasil e exterior, porém afirma que esta deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada. As fases básicas para sua elaboração e implementação podem ser as de diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação; que serão descritas a seguir.

### 2.2.1 Diagnóstico estratégico

Nesta fase, a empresa deve determinar como está atualmente. Para isso, participam pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa (OLIVEIRA, 2005). O mesmo autor considera ainda que esta fase pode ser dividida nas seguintes etapas básicas:

- Identificação da Visão: Nesta etapa, são identificados as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e membros da alta administração da empresa (OLIVEIRA,

2005). Segundo Rondon (2005), “a visão corresponde à direção suprema da empresa, é o sonho de futuro, o que a empresa quer ser, onde deseja chegar”.

- Identificação dos valores: Segundo Alday (2000), “os valores são os indicadores de direção que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras”. Eles representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, que fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Os valores geralmente devem ter forte interação com as questões éticas e morais na empresa e podem servir de vantagem competitiva para a organização.

Experiências práticas demonstram que a consolidação de fortes e sustentados valores são de grande importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico de empresas. Por isso, são importantes a identificação, o debate e a disseminação dos valores de uma empresa, pois estes têm elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2005).

- Análise externa e interna da empresa: Esta fase é conhecida também como elaboração do diagnóstico da empresa e a junção da análise externa com a interna é denominada Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*; ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças; em português). Segundo Rondon (2005), “a Análise SWOT tem dois objetivos: “identificar deficiências nas competências e recursos da empresa, a serem corrigidas, bem como identificar os pontos fortes que devem ser explorados visando aproveitar as oportunidades””. Esta análise deve ser de médio prazo, de um a três anos, devendo ser refeita periodicamente, em intervalos não superiores a um ano, com a participação do comitê de gestão para resultados. Uma boa ferramenta ser utilizada neste momento é um *brainstorming*. (ROSSI, 2001; GADELHA, 2008).

Na análise externa são identificadas as ameaças e oportunidades, que estão no ambiente externo da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações (OLIVEIRA, 2005).

A análise interna tem por finalidade evidenciar as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, que são os pontos fortes e fracos de tal empresa. Além dos pontos fortes e fracos, deve-se considerar também os pontos neutros, que

são identificados como variáveis na empresa, que no momento não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco. É importante também analisar o que a empresa faz de igual e diferente em relação aos competidores (OLIVEIRA, 2005; GADELHA, 2008).

Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, e as oportunidades e ameaças, as variáveis não controláveis pela empresa (OLIVEIRA, 2005). Estes componentes são apresentados a seguir:

- ✓ Ponto fraco: Segundo Oliveira (2005), “é uma situação inadequada da empresa”. Propicia uma situação desfavorável ou desvantagem operacional para a empresa, em relação a seu ambiente.
- ✓ Ponto forte: “É a diferenciação conseguida pela empresa”. É uma variável interna que propicia uma condição favorável ou vantagem operacional para a empresa, em relação a seu ambiente (OLIVEIRA, 2005). É uma atividade que a empresa tem orgulho em demonstrar, aquela que proporciona resultados (ROSSI, 2001).
- ✓ Ameaça: Força ambiental incontrolável pela empresa. É um fator de risco ao bom desempenho das atividades organizacionais que pode criar condições desfavoráveis ou obstáculos a empresa, mas que poderá ou não ser evitada (OLIVEIRA, 2005).
- ✓ Oportunidade: São as variáveis externas que podem criar condições favoráveis à estratégia da empresa e contribui para o cumprimento de sua missão, desde que a mesma tenha condições e / ou interesse de usufruí-las (OLIVEIRA, 2005; ROSSI, 2001).

Para Rossi (2001), “O diagnóstico do ambiente é também uma oportunidade de mostrar o comprometimento da alta administração com o trabalho em equipe, de se conhecer atitudes e opiniões sobre a organização e analisar a satisfação dos financiadores, parceiros, colaboradores e beneficiários dos serviços da organização”.

- Análise dos concorrentes: Segundo experiências práticas, é válido nesta fase elaborar um plano estratégico dos principais concorrentes da empresa na qual está sendo formulada a estratégia. Além disso, deve-se efetuar a análise interna e externa

dos concorrentes e avaliar o nível de conhecimento de cada concorrente (OLIVEIRA, 2005).

É fundamental que esta fase seja realista e impessoal para que a empresa não venha a ter problemas futuros.

Este trabalho visa a levar a empresa vantagem competitiva, para identificar sobre quais produtos, serviços e mercados para os quais a empresa se diferencia (*Ibidem*).

### 2.2.2 Missão da empresa

“Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico” (OLIVEIRA, 2005). A missão da empresa deve ser sintética, clara e de fácil compreensão e deve ainda identificar as características únicas da organização. Além disso, deve ser divulgada formalmente e estar afixada em todos os departamentos para ser sempre lembrada (ROSSI, 2001).

Para Kaplan e Norton (2000), “A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla”.

Segundo Rossi (2001), “da elaboração da missão deve participar o maior número possível de colaboradores e interessados na organização e sua declaração deve ser feita com a participação direta do conselho administrativo, do principal executivo e das pessoas chaves da organização”. Isso porque todos os envolvidos na declaração da missão deverão efetivamente estar comprometidos com o futuro da organização.

### 2.2.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Segundo Oliveira (2005), os instrumentos prescritivos e quantitativos do processo de planejamento estratégico explicam como a empresa pode alcançar os propósitos estabelecidos dentro de sua missão, levando em consideração sua postura estratégica e respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas por ela de maneira se direcionar para a visão definida.

- Prescritivos:

Através do cruzamento dos fatores externos com internos, interação com cenários e administração por objetivos, os executivos devem estabelecer os seguintes aspectos:

- ✓ **Objetivo:** Segundo Oliveira (2005), objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir, para onde a empresa deve dirigir esforços. Rondon (2005) afirma que o objetivo pode ser quantificado com prazo e meta.  
Para Rossi (2001), a definição de objetivos estratégicos deve ser uma atividade anual, feita pelos *stakeholders* da organização. O autor afirma ainda que esta não é uma definição fácil e que, na definição destes objetivos, a organização deve certificar-se de que eles estejam relacionados à missão da empresa, de que eles sejam realistas e o mais específicos possível para que sejam compreendidos e utilizados pelos colaboradores.
- ✓ **Desafio:** realização que deve ser constantemente perseguida, quantificável e com prazo, que exige esforços extras e representa uma modificação e contribui para o alcance de uma situação desejada identificada pelos objetivos (OLIVEIRA, 2005).
- ✓ **Indicadores de desempenho:** Os indicadores de desempenho medem o grau de atendimento de um objetivo estratégico e detectam não só os resultados atingidos pela empresa, mas também as causas e os efeitos de uma ação. Estes devem ser definidos a partir dos objetivos estratégicos e expressos em unidades de medida, tais como meses, reais, percentual, etc. (ROSSI, 2001). Segundo Costa Neto *et al* (2004): “Os indicadores de desempenho são ferramentas vitais para o aprimoramento do processo, pois eles nos dão a medida do que está caminhando corretamente e do que precisa ser melhorado”.
- ✓ **Meta:** A partir da definição de objetivos estratégicos, que têm uma dimensão mais ampla na organização, e dos indicadores de desempenho, são definidas as metas, que são mais concretas e objetivas e servirão de referência para a avaliação do desempenho organizacional (ROSSI, 2001).  
As metas são etapas quantificadas com prazos para alcançar os desafios e objetivos. São decomposições dos objetivos ao longo do tempo. Elas ditam quais e quando os fins precisam ser alcançados, porém não explica como consegui-los (OLIVEIRA, 2005; RONDON, 2005).

Primeiramente devem ser definidas as macro-metas, estas são então desdobradas, a partir da metodologia de Desdobramento pelas Diretrizes, em metas departamentais, para que cada departamento da empresa tenha bem definido qual o desempenho a ser alcançado (ROSSI, 2005).

Uma meta deve necessariamente ser constituída de três partes: objetivo, valor e prazo (CAMPOS, 1996).

Segundo Carvalho *et al* (2005), para satisfazer as necessidades das pessoas em um Sistema de Gestão para Resultados, precisa-se atingir as cinco dimensões de resultados: Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança.

Balbinotti (2003) define que devem ser definidas metas para cada dimensão:

- Q: Qualidade intrínseca - características dos bens ou serviços que satisfazem às necessidades das pessoas que os recebem (clientes internos e externos).
- C: Custo - custo de cada produto, preço a ser praticado, margem por produto.
- E: Entrega - condições de entrega em local certo, quantidade certa, prazo certo.
- M: Moral - clima organizacional, motivação humana, desenvolvimento de habilidades etc.
- S: Segurança - segurança física das pessoas (empregados) que trabalham no seu negócio.

A figura 2.2 ilustra que “as questões relativas ao Moral e à Segurança são centrais e fundamentais na busca da melhor qualidade, do menor custo e do menor prazo”. À medida que são assegurados o bom moral e o ambiente seguro para as pessoas, a tendência é que o nível de qualidade aumente, e que conseqüentemente sejam reduzidos os custos e os prazos de entrega (BALBINOTTI, 2003).



Figura 2.2: Triângulo QCE MS (ADAPTADA DE ACTUALITÉS/RENAULT DO BRASIL apud BALBINOTTI, 2003).

Segundo Rossi (2001), é comum que, para a definição de metas sejam buscados referenciais externos, ou *benchmarks*.

O *benchmarking* é uma abordagem, na qual algumas empresas comparam suas operações com outras operações internas ou com operações de outras empresas, é uma ferramenta que auxilia as organizações a identificarem as melhores práticas operacionais. Já os *benchmarks* são medições realizadas para quantificar o desempenho de uma função, operação ou empresa em relação às outras (SLACK *et al*, 2002; BOGAN E ENGLISH, 1996).

No caso de procurar *benchmarks* para servirem como metas, as empresas buscam se basear em resultados anteriormente obtidos ou metas de outras empresas.

- ✓ Estratégia: ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar desafios, objetivos e metas. Deve ser desmembrada por áreas e é importante que haja uma estratégia alternativa devido a possíveis modificações. A partir delas são desenvolvidos planos de ação (OLIVEIRA, 2005).

Para Certo e Peter (1993) *apud* Rondon (2005), a estratégia “é um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

Segundo Bethlem (2004), para que a estratégia se torne real, ela deve ser entendida e aceita por todos os funcionários de uma empresa.

- ✓ Política: Segundo Rondon (2005), as políticas de uma empresa “são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve correr.” Elas fornecem parâmetros ou orientações que dão suporte a tomada de decisão e são consideradas a base de sustentação para o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2005).  
A empresa não precisa ter necessariamente uma só política. As políticas podem ser elaboradas por áreas ou departamentos (*Ibidem*).
- ✓ Diretrizes: conjunto estruturado e interativo de objetivos, estratégias e políticas da empresa. A diretriz é sempre estabelecida a partir de uma meta e é formada pela meta e uma medida prioritária e suficiente para atingir essa meta (CAMPOS, 1996).
- ✓ Projetos: trabalhos a serem realizados com responsabilidade de execução ou resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos pré-definidos para execução, considerando os recursos da organização (OLIVEIRA, 2005).
- ✓ Programas: conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo (OLIVEIRA, 2005).

- Quantitativos

São as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas (OLIVEIRA, 2005).

Deve-se analisar os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir desafios, objetivos e metas. É importante, pois deve sempre ser feita a ligação entre planejamento estratégico e planejamento operacional (*Ibidem*).

#### 2.2.4 Controle e Avaliação

Após a definição dos instrumentos prescritivos e quantitativos, deve ser realizado um acompanhamento periódico dos resultados, verificando se estes estão alinhados aos instrumentos previamente definidos para intervir rapidamente no processo em caso de desvio. Dessa maneira,

esta fase, identifica problemas, falhas e erros decorrentes de desvios do planejamento, com a finalidade de corrigi-los e evitar sua reincidência (OLIVEIRA, 2005).

No tópico 2.4, haverá uma maior explanação sobre esta etapa, pois ela é parte integrante do Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia.

### 2.3 Gerenciamento pelas Diretrizes

Para garantir a coerência entre as estratégias definidas no planejamento estratégico e as necessidades das partes interessadas, são requisitos fundamentais para a sobrevivência a comunicação das estratégias às partes interessadas, o desdobramento das estratégias em planos de ação e seu acompanhamento através de indicadores de uma organização (BALBINOTTI, 2003).

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) tem como objetivo, justamente transformar essas estratégias da organização em realidade, através dos planos de ação (*Ibidem*).

O Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema de gestão dirigido para solucionar problemas que são fundamentais para a permanência das empresas no mercado (metas de sobrevivência da empresa) e para conduzir a execução do Plano Anual (AGUIAR, 2002; CAMPOS, 1996).

Sendo assim, esse sistema é voltado para resolver os problemas crônicos e difíceis da organização, que não puderam ser resolvidos no dia-a-dia. O GPD promove o rompimento da situação atual (*breakthrough*). Para isso, é necessário haver uma forte liderança da alta administração e a focalização do conhecimento de todos os funcionários nos temas definidos para a solução (CAMPOS, 1996).

Tendo sido estabelecida a formulação estratégica da empresa, parte-se para o desdobramento de diretrizes, ou seja, para a divisão das diretrizes em várias outras diretrizes que deverão estar ligadas à diretriz original por relacionamento meio-fim. Só deve-se desdobrar o que for prioritário para o ano (*Ibidem*).

Segundo Aguiar (2002), para que sejam atingidas as diretrizes mais específicas, “são necessárias ações de manutenção dos resultados atuais e/ou de melhoria dos produtos e processos existentes e/ou de inovação para obtenção de novos produtos e processos”.

Este conceito está ilustrado a seguir, na figura 2.3:

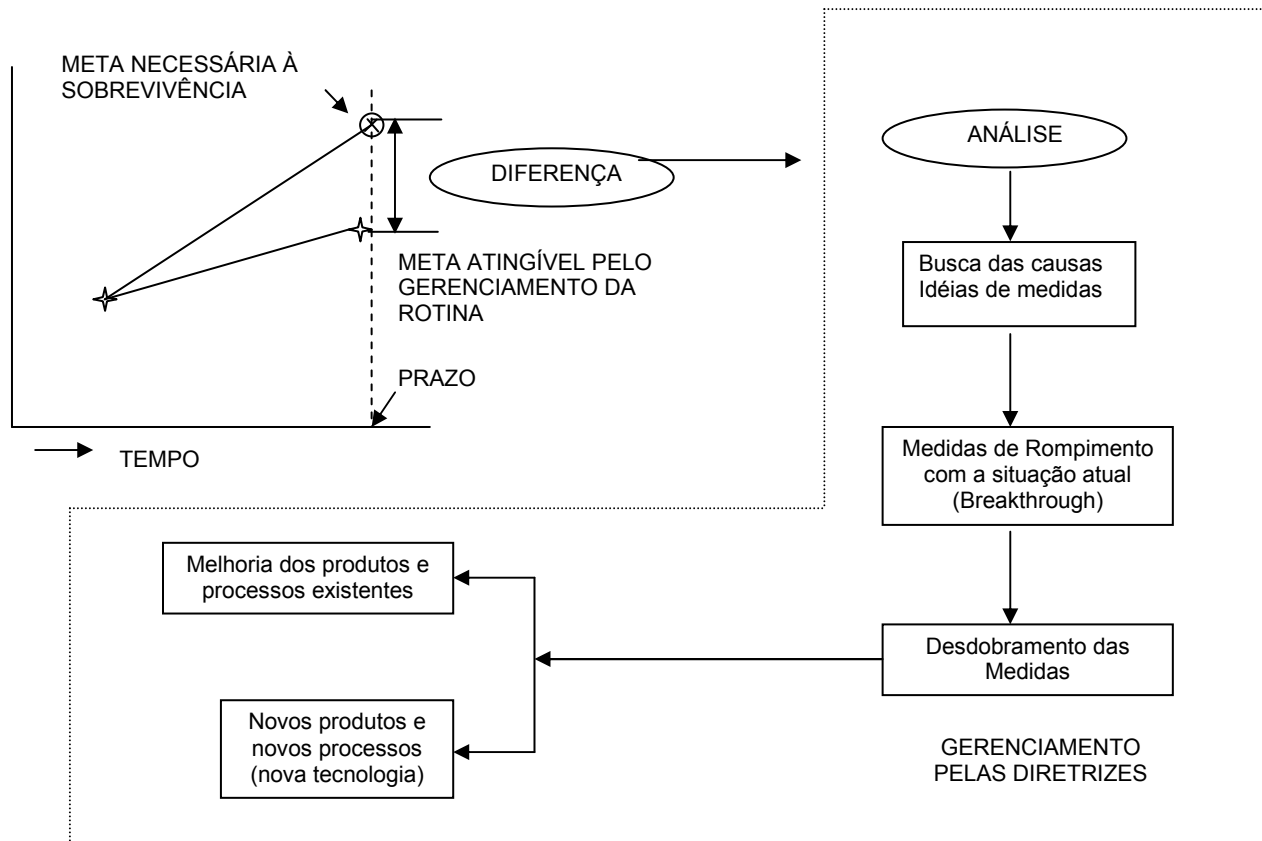


Figura 2.3: A Conceitualização do Desdobramento pelas Diretrizes. (BALBINOTTI, 2003 apud CAMPOS, 1996)

Campos (1996) afirma que as diretrizes podem ser desdobradas através do estabelecimento de medidas para cada meta em cada nível, das quais se originam novas metas em níveis hierárquicos inferiores, ou através do desdobramento das metas de cada nível hierárquico, para depois estabelecer as medidas em cada nível. Além disso, o desdobramento pelas diretrizes pode ser conduzido através da estrutura vertical ou da estrutura horizontal, dependendo do tipo da estrutura organizacional.

O autor propõe dez passos para a implementação de um Sistema de Desdobramento pelas Diretrizes, listados abaixo:

- Preparação do GPD;
- Estabelecimento da primeira meta anual;
- Estabelecimento da primeira diretriz do presidente;
- Condução do primeiro desdobramento das diretrizes;
- Condução da execução das medidas;
- Verificação do atingimento das metas;

- Condução do diagnóstico das diretrizes;
- Reflexão;
- Incorporação dos resultados;
- Padronização do GPD.

O método utilizado para a implementação do GPD é o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que será melhor explicado no presente trabalho no capítulo 4.

## 2.4 Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia

Para que uma empresa encontre a excelência no gerenciamento, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), antigamente conhecido como Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) desenvolveu a técnica do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, juntamente de seu consultor técnico, o Professor Vicente Falconi Campos.

Segundo o Professor José Martins Godoy (2004), presidente do INDG, é por meio do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia que os processos são estabelecidos em uma empresa e então, se obtém previsibilidade da qualidade de produtos e serviços.

Segundo Campos (2004), o Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia pode ser definido como “as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização”. O autor afirma que estas ações devem ser conduzidas com muito cuidado, dedicação, autonomia, prioridade e responsabilidade.

A maioria dos funcionários de uma empresa consome a maior parte de seu tempo realizando funções operacionais. Por isso eles devem realizar essas funções da melhor maneira possível, caso contrário, torna-se difícil que as funções gerenciais sejam conduzidas de maneira eficaz. Com a finalidade de melhorar o gerenciamento das atividades de rotina, esta técnica existe e deve ser conduzida por todos os níveis hierárquicos da empresa (*Ibidem*).

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia é centrado nos seguintes pontos:

- Definição clara da autoridade e responsabilidade de cada pessoa: Esta atividade consiste em realizar a descrição do negócio dos funcionários de uma empresa. Para

esta definição, Campos (2004) parte do princípio que qualquer que seja o posicionamento hierárquico de um funcionário em uma empresa, ele tem um negócio, pelo qual assume responsabilidades e tem autoridade sobre os meios colocados à sua disposição. Para entender melhor como funciona seu negócio, um funcionário deve se reunir com as pessoas diretamente ligadas a ele e fazer a Descrição do seu negócio, a qual deve conter os seguintes itens:

- ✓ Listagem dos meios que estão sob sua responsabilidade;
- ✓ Principais fornecedores e especificação dos produtos que recebe de cada um;
- ✓ Lista de seus produtos (bens ou serviços), vendáveis ou não;
- ✓ Lista dos principais clientes internos e externos de cada produto e especificações dos produtos estabelecidas pelo cliente.

Além disso, é importante definir também a missão e visão de cada negócio. Um exemplo de descrição de processo de uma empresa hipotética de bebidas está apresentado na figura 2.4.

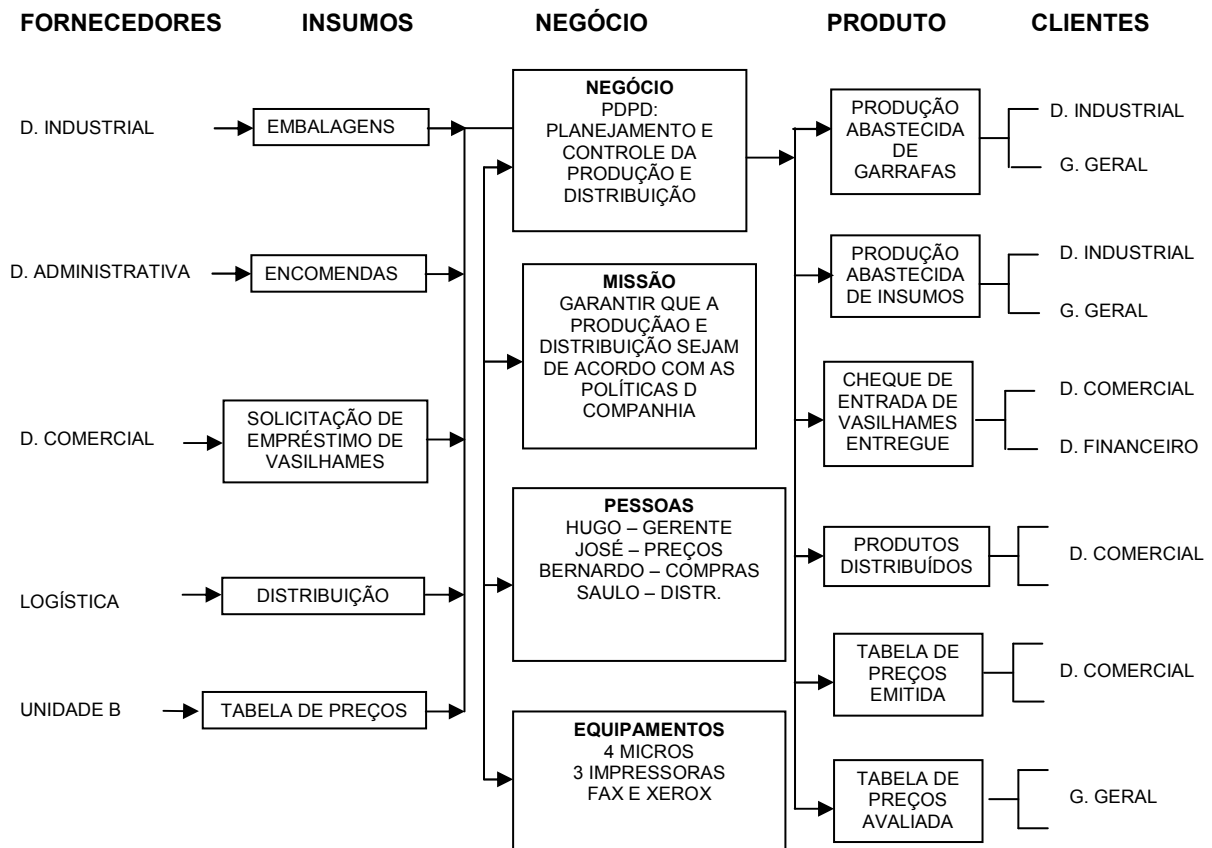


Figura 2.4: Descrição do Negócio (CAMPOS, 2004).

- Padronização dos processos e do trabalho: Os padrões são instrumentos que indicam uma meta (fim) e procedimentos (meios) para a execução de trabalhos, são os planejamentos do trabalho.

Para padronizar uma área de trabalho, deve-se iniciar com o mapeamento da área, que é realizada através de fluxogramas que explicitem os processos existentes.

O fluxograma é uma ferramenta da qualidade que apresenta visualmente as etapas de um processo de maneira ordenada (AGUIAR, 2002). Um exemplo da estrutura de um fluxograma está apresentado na figura 2.5:

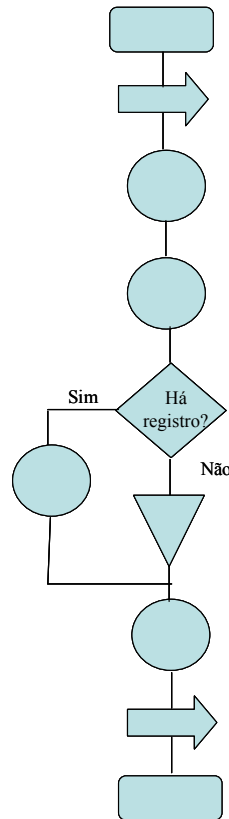


Figura 2.5: Fluxograma. (CAMPOS, 2004).

Para a elaboração de um fluxograma é interessante conversar com as pessoas da área e analisá-lo criticamente, a fim de refletir a situação real.

Na padronização é importante explicitar as tarefas conduzidas em cada processo, definindo uma ordem de prioridade de tais tarefas. Neste processo, pode-se usar *check-list* para verificar como cada operador desempenha suas tarefas e, posteriormente, definir uma sequência para as tarefas críticas para padronizar em um documento.

- Monitoração dos Resultados dos processos e comparação com as metas: Monitorar os resultados é verificar como a empresa está indo em relação à situação desejada (OLIVEIRA, 2005). Segundo o autor, alguns dos processos envolvidos nesta etapa são:
  - ✓ Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
  - ✓ Avaliação do desempenho;

- ✓ Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos;
- ✓ Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos.

Segundo Campos (2004), é interessante expor os resultados do monitoramento em Quadros de Gestão à Vista, que são locais onde devem ser colocados dados e informações dispostos de maneira que não seja necessário esforço de interpretação do leitor.

- Ação corretiva no processo: Caso não tenha sido evidenciado o resultado desejado durante o monitoramento, será necessária a elaboração de um plano de ação para tomar ações corretivas. Os planos de Ação são tabelas elaboradas, geralmente através da ferramenta 5W e 1H, onde são descritas as ações que serão tomadas para agir na(s) causa(s) fundamental(is) dos problemas que impedem o atingimento de metas.

Um exemplo de um plano de ação está no quadro 2.1, a seguir.

Quadro 2.1: Plano de Ação.

| CONTRAMEDIDAS<br>(WHAT)          | RESPONSÁVEL<br>(WHO) | PRAZO<br>(WHEN) | LOCAL<br>(WHERE)           | JUSTIFICATIVA<br>(WHY)                     | PROCEDIMENTO<br>(HOW)                                                                                                                                            |
|----------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Nivelar a base do equipamento | Trajano              | 31/8            | Laminação                  | Para evitar quebra do mancal.              | Desmontar o laminador principal, retirá-lo com a ponte rolante e elevar a base B2 em 2cm por meio de chapas de aço furadas para dar lugar no parafuso regulador. |
| 2. Trocar as guias               | Augusto              | 31/8            | Laminação                  | Para evitar paradas.                       | Aproveitar o desmonte do laminador e trocar as guias que já se apresentam gastas.                                                                                |
| 3. Treinar o pessoal             | Marcondes            | 30/6            | Centro<br>Trein. e<br>área | Para capacitá-los nos novos procedimentos. | Utilizar os Procedimentos Operacionais Padrão RC-0-1-98 e RC-0-1-99 recentemente atualizados.                                                                    |

Fonte: Adaptado de Campos, 2004.

Além da tomada de ações, Oliveira (2005) cita dois processos posteriores importantes: a avaliação de eficiência e eficácia da ação corretiva e a adição de informações ao processo de planejamento para os ciclos futuros da atividade administrativa.

- Bom ambiente de trabalho (5S) e máxima utilização do potencial mental das pessoas: O 5S é um programa da Qualidade Total que trata dos sentidos de arrumação, de utilização, de limpeza, de saúde e de autodisciplina dos funcionários

de uma organização. “Este programa tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, proporcionando total reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem implantada” (REBELLO, 2005).

Já a utilização do potencial mental das pessoas, pode ser conseguido através de programas como o Sistema de Sugestões e os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) (CAMPOS, 2004).

Os CCQs são pequenos grupos voluntários formados para conduzir atividades de controle de qualidade no ambiente de trabalho. Já o Sistema de Sugestões, busca sugestões através funcionários da empresa. As sugestões aprovadas e colocadas em prática são premiadas com valores em dinheiro (GROHMANN, 1999).

- Busca contínua da perfeição: Este item está relacionado à melhoria contínua, que, conforme SLACK *et al* (2002), é uma abordagem que consiste em vários pequenos passos de melhoramento incremental, não importando se essas melhorias são grandes, mas sim a frequência com que ocorrem. A melhoria contínua também é conhecida com *kaizen*.

Devido à natureza cíclica e repetitiva do melhoramento contínuo, este pode ser representado pelo Ciclo PDCA, que é uma seqüência de atividades percorridas ciclicamente de modo a melhorar atividades (*Ibidem*).

O método de gerenciamento utilizado pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia para a melhoria contínua é o ciclo PDCA. Este método é melhor detalhado no capítulo seguinte.

## **2.5 Gerenciamento pelas Diretrizes X Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**

Como já foi citado nos tópicos acima, o método utilizado pelo Gerenciamento pelas Diretrizes e pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia é o Ciclo PDCA. A

diferença é que o primeiro método utiliza-o para a melhoria da organização através do rompimento da situação atual (*breakthrough*) e o segundo, geralmente para melhorias incrementais ou para manter resultados (CAMPOS, 1996; CAMPOS, 2004). Devido a importância do segmento da metodologia proposta pelo Ciclo PDCA para ambos os gerenciamentos, o capítulo seguinte foi elaborado para melhor explicá-lo.

Sendo assim, o Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema voltado para atingir metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia, para resolver problemas crônicos da organização. Sua relação com o Gerenciamento da Rotina, está representada pela figura 2.6, segundo Campos (1996):

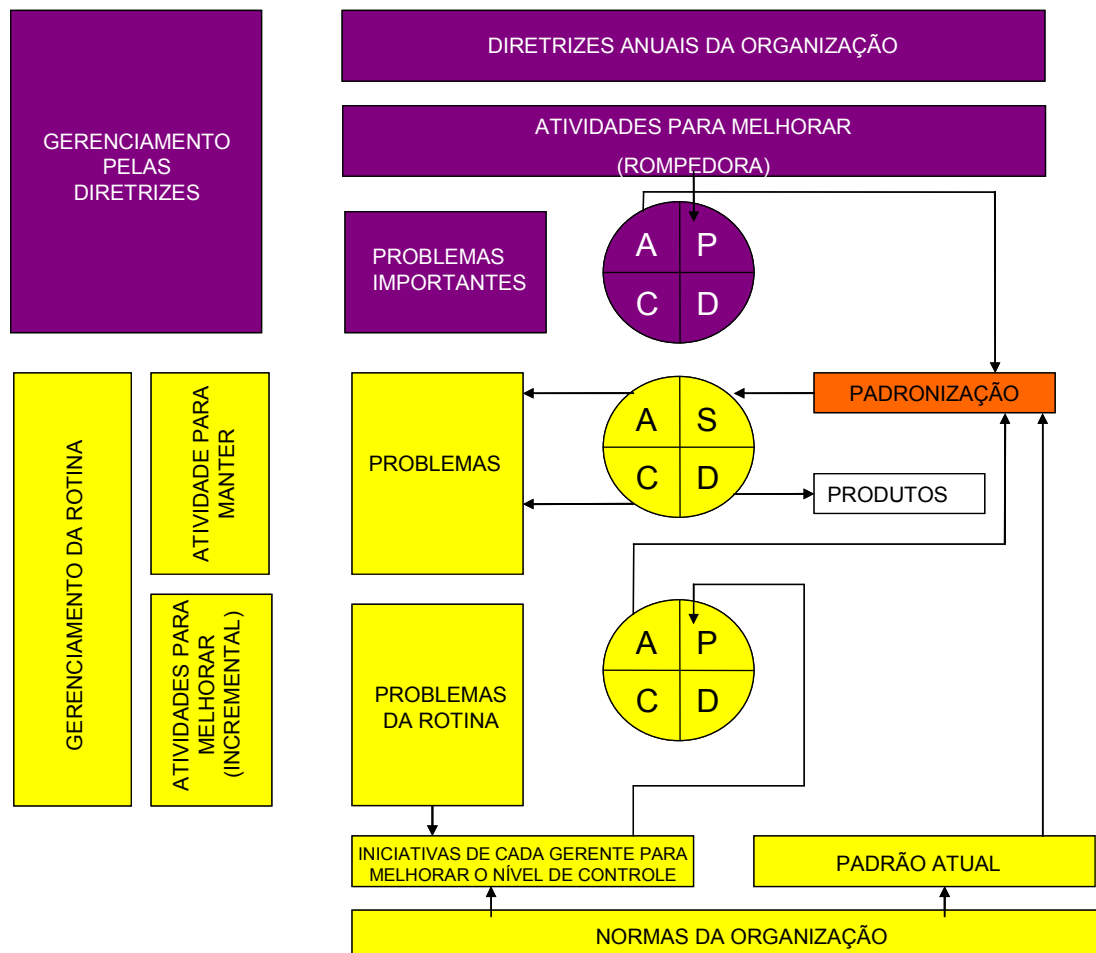


Figura 2.6 Relacionamento entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia (CAMPOS, 1996).

### 3 CICLO PDCA

O ciclo PDCA é um método de gerenciamento de processos, utilizado para atingir metas. Este método pode ser utilizado como solucionador de problemas, no gerenciamento para melhorar ou no gerenciamento para manter. Neste segundo caso, ele é denominado SDCA (o “S” é de *Standard*, que em português significa Padronizar) e procura atingir metas padrão. O controle para manter é realizado principalmente por funções operacionais, enquanto o controle para melhorar, pelas funções gerenciais, não excluindo-se a possibilidade de a operação exercer o controle para melhorar e a gerência o controle para manter, atuando no tratamento de anomalias ou ações corretivas, por exemplo (CAMPOS, 2004).

O Ciclo PDCA é constituído de 4 etapas, descritas abaixo, segundo o ponto de vista de Aguiar (1996):

- *Plan* (Planejar): É definida a meta de interesse e são estabelecidos os planos de ação necessários para o atingimento de metas.
- *Do* (Executar): É a etapa de execução dos planos de ação. Para isso, as pessoas são treinadas e são coletados os dados para fornecer informações sobre a obtenção da meta.
- *Check* (Checar): É a etapa de verificação e avaliação dos resultados obtidos em relação à meta, a partir dos dados coletados na etapa anterior.
- *Act* (Agir): Esta etapa depende dos resultados alcançados na etapa anterior.
  - ✓ Caso a meta tenha sido alcançada, define-se como manter os resultados e padroniza-se as práticas.
  - ✓ Caso não tenha sido obtida a meta, inicia-se um novo giro no PDCA, para se encontrarem os meios que levem à obtenção de resultados desejados.

A representação deste ciclo, pode ser visualizada na figura 3.1, segundo Balbinotti (2003) *apud* Campos (1996):

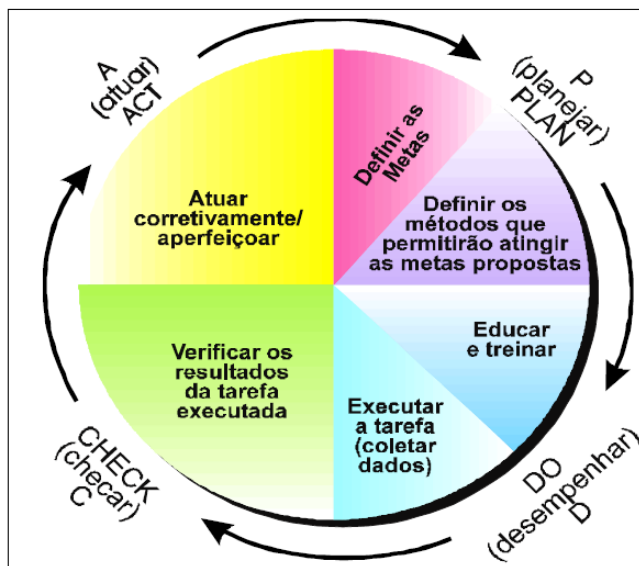


Figura 3.1: Ciclo PDCA. (BALBINOTTI, 2003 apud CAMPOS, 1996)

Cada uma destas etapas é dividida em fases, que devem ser seguidas, cumprindo a ordem e utilizando a metodologia proposta, através da aplicação de algumas ferramentas da qualidade, que apoiarão o método para atingir o resultado desejado (MELO; CARAMORI, 2005).

No quadro 3.1 estão descritas as Sete ferramentas da Qualidade, segundo Melo e Caramori (2005):

Quadro 3.1: As Sete Ferramentas da Qualidade.

| FERRAMENTA                               | O QUE É                                                                           | PARA QUE SERVE                                                                          |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Estratificação</b>                 | Diversas maneiras de se agrupar os mesmos dados.                                  | Para possibilitar uma melhor avaliação da situação, identificando o principal problema. |
| <b>2. Folha de verificação</b>           | Planilha para a coleta de dados.                                                  | Para facilitar a coleta de dados pertinentes a um determinado problema.                 |
| <b>3. Gráfico de Pareto</b>              | Diagrama de barras que ordena as ocorrências, da maior para a menor.              | Para hierarquizar o ataque aos problemas.                                               |
| <b>4. Diagrama de Causa e Efeito</b>     | Diagrama que expressa a série de causas de um efeito.                             | Para pesquisar, de forma sinérgica, as causas de um problema.                           |
| <b>5. Diagrama de Correlação</b>         | Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis.                 | Para verificar a existência ou não de relação entre duas variáveis.                     |
| <b>6. Histograma</b>                     | Diagrama de barras que representa a distribuição de frequências de uma população. | Para verificar o comportamento de um processo em relação à especificação.               |
| <b>7. Carta de Controle (e Gráficos)</b> | Gráfico com limites de controle que permitem o monitoramento dos processos.       | Para identificar o aparecimento de causas especiais nos processos.                      |

Fonte: MELO E CARAMORI, 2005.

O método, proposto pelo INDG, com suas etapas e fases está caracterizado no quadro abaixo, com seus respectivos objetivos e posteriormente descrito, segundo Campos (2004).

Quadro 3.2: Método de Solução de Problemas.

| METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO CICLO - PDCA |                                                         |                              |                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PDCA                                                | FLUXO                                                   | PROCESSOS                    | OBJETIVO                                                                                                  |
| <b>P</b>                                            | 1                                                       | Identificação do Problema    | • Definir claramente o problema e reconhecer a sua importância.                                           |
|                                                     | 2                                                       | Observação                   | • Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista. |
|                                                     | 3                                                       | Análise                      | • Descobrir as causas fundamentais.                                                                       |
|                                                     | 4                                                       | Plano de Ação                | • Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.                                                 |
| <b>D</b>                                            | 5                                                       | Ação                         | • Bloquear as causas fundamentais.                                                                        |
| <b>C</b>                                            | 6                                                       | Verificação                  | • Verificar se o bloqueio foi efetivo.                                                                    |
|                                                     | <div> <div>Não</div> <div>?</div> <div>Sim</div> </div> | ( O bloqueio foi efetivo ? ) |                                                                                                           |
| <b>A</b>                                            | 7                                                       | Padronização                 | • Prevenir contra o reaparecimento do problema.                                                           |
|                                                     | 8                                                       | Conclusão                    | • Recapitular todo o processo de solução do problema para o trabalho futuro.                              |

Fonte: Adaptado de Campos, 2004.

### 3.1 Identificação do Problema

Esta etapa é dividida em 5 sub-etapas, nas quais são empregadas ferramentas específicas que ajudarão no processo de identificação do problema.

- Escolha do Problema: Deve ser escolhido um problema para ser solucionado pelo método PDCA, com condição de que ele esteja alinhado às diretrizes gerais da área de trabalho respectiva.

- **Histórico do Problema:** Deve ser apresentado um histórico do problema, para provar a necessidade da aplicação do método. Para esta sub-fase podem ser tiradas fotografias e ser utilizada o gráfico sequencial como ferramenta para apresentar o problema, sua frequência e o modo como ocorre.
- **Mostrar perdas e ganhos viáveis:** Descrever o que está se perdendo e o que é possível ganhar com a melhoria a ser realizada.
- **Fazer análise de Pareto:** A análise de Pareto prioriza temas através da procura dos resultados indesejáveis e permite estabelecer metas numéricas. Essa análise é representada através de um gráfico denominado Gráfico de Pareto, que pode ser visualizado através da figura 2.8.

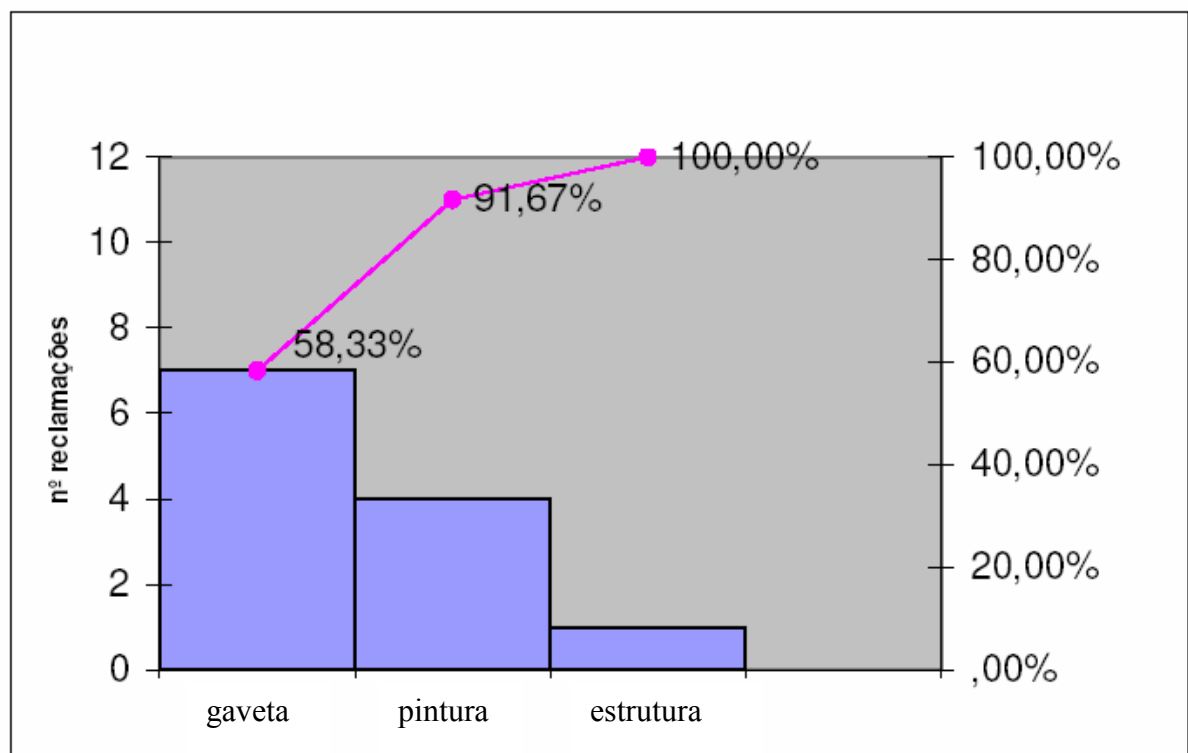


Figura 3.2: Gráfico de Pareto (ADAPTADA DE GALUCH, 2002).

- **Nomear responsáveis:** Nesta sub-fase são nomeados o grupo e o líder para resolução do problema proposto e é definida uma data limite para esta resolução.

### 3.2 Observação

- Coleta de dados: Dados devem ser coletados através de uma Folha de Verificação para que sejam descobertas características do problema. O problema deve ser detalhado sob vários pontos de vista, como por exemplo: tempo, local, tipo, etc. Esse detalhamento é chamado de estratificação. Para realizá-la, deverão ser elaborados gráficos de pareto para desdobrar o problema sob os diversos pontos de vista.

A figura 3.3 mostra um exemplo de estratificação.

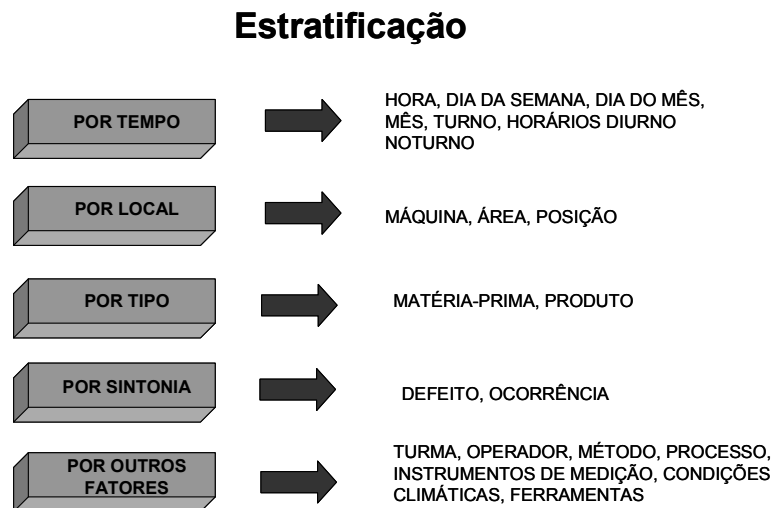


Figura 3.3: Estratificação . (ADAPTADA DE MELO E CARAMORI, 2005)

- Observação no local: É importante a observação no local da ocorrência do problema, para que sejam evidenciadas características qualitativas não identificadas na estratificação. Pode-se utilizar câmera fotográfica e/ou filmadora.
- Cronograma, orçamento e meta: Nesta sub-fase, deve ser elaborado um cronograma para a utilização do método, um orçamento e uma meta para ser atingida no fim do prazo definido.

### 3.3 Análise

- Definição das causas influentes: Devem ser envolvidas todas pessoas da empresa / área que, através de um brainstorming possam contribuir para listar as causas hipotéticas do problema. Posteriormente, constrói-se um diagrama de causa e efeito para o problema às causas listadas e a causas secundárias, terciárias, etc.

Um exemplo de diagrama de causa e efeito está ilustrado na figura 3.4.

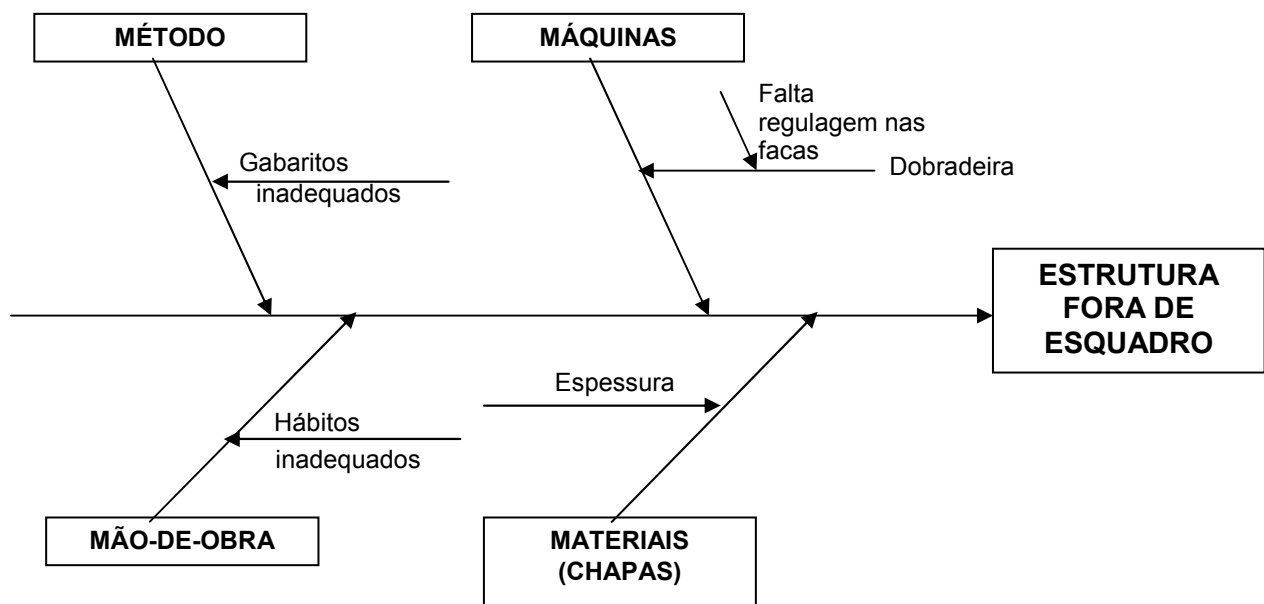


Figura 3.4: Diagrama de causa e efeito (GALUCH, 2002).

- Escolha das causas mais prováveis: Através da coleta de dados do processo de observação devem ser priorizadas as causas mais prováveis dentre as listadas na sub-fase anterior.
- Análise das causas mais prováveis: Nesta sub-fase é importante ir ao local onde atuam as hipóteses e coletar informações sobre elas, para posteriormente testá-las por meio de experiências. É interessante utilizar o gráfico de Pareto para priorizar o diagrama de correlação de maneira a testar a relação entre causa e efeito. Pode-se utilizar também o histograma para avaliar a dispersão e gráficos sequenciais para verificar a evolução.

Passadas estas sub-fases relativas à análise, deve-se confirmar a existência das causas prováveis e analisar se existe evidência de que é possível bloqueá-la e, se este bloqueio pode trazer efeitos indesejáveis. Em caso de o bloqueio não ser possível ou de a causar trazer efeitos indesejáveis, pode ser que a causa estabelecida não seja a causa fundamental e sim, um efeito dela.

Por isso, uma outra ferramenta que pode ser utilizada nesta fase é a Análise dos cinco Porquês. Esta análise ocorre da seguinte maneira:

- Pergunta-se porque o problema ocorreu;
- Com a resposta obtida, pergunta-se novamente o porquê.
- Continua-se perguntando porque até que seja encontrada uma resposta focada.

Esta será a causa raiz do problema.

Através dessa ferramenta garante-se que a ação seja tomada na causa e não no efeito.

### 3.4 Plano de ação

- Elaboração da estratégia de ação: Para a realização desta sub-fase, o grupo envolvido deve se reunir e certificar-se de que as ações a serem tomadas agirão sobre as causas fundamentais e não sobre seus efeitos, assim como devem ter certeza de que estas ações não produzirão efeitos colaterais.

O ideal é propor várias ações e analisar a eficácia e o custo de cada uma para escolher a melhor solução.

- Elaboração do plano de ação: Para elaborar o plano, utiliza-se a ferramenta 5W1H, para que seja definido para cada ação o que será feito (*what*), quando será feito (*when*), quem fará (*who*), onde será feito (*where*), porque será feito (*why*), e, finalmente, como será feito (*how*). É interessante elaborar um cronograma para acompanhar o andamento das ações.

Deve-se ainda determinar a meta a ser atingida e os itens de controle e verificação dos diversos níveis envolvidos.

### 3.5 Execução

- **Treinamento:** Antes de executar as ações definidas no plano, as pessoas envolvidas deverão ser treinadas. Nesta sub-fase, são divulgadas as ações que constituem o plano e deve ser certificado de que todos entendem as ações e concordam com elas. Devem ser identificadas as ações que necessitam da cooperação de todos, pois estas merecem especial atenção.
- **Execução da ação:** Durante a execução, deve-se verificar as ações no local onde elas ocorrem e devem ser registrados com a data todas as ações e os resultados alcançados.

### 3.6 Verificação

- **Comparação dos resultados:** Neste processo, deve-se comparar os dados coletados antes e depois da ação para verificar sua efetividade, o grau de redução dos resultados indesejados e os efeitos em termos monetários. Como ferramentas podem ser utilizados gráficos de Pareto, cartas de controle ou histogramas.

Como exemplo, está ilustrada na figura 3.5 uma carta de controle.

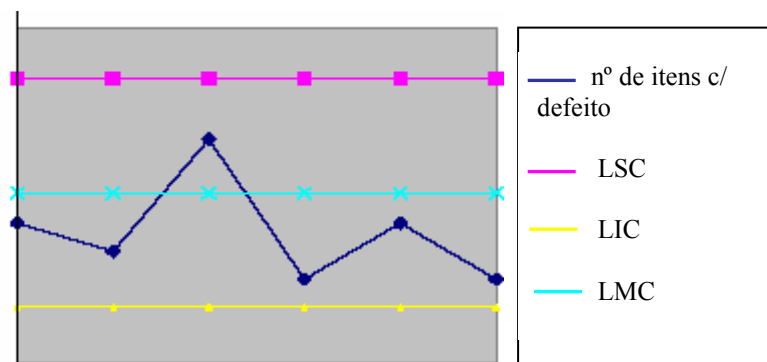


Figura 3.5: Carta de Controle (ADAPTADA DE GALUCH, 2002).

- **Listagem dos efeitos secundários:** A cada vez que alguma alteração provocar algum efeito secundário positivo ou negativo, este deverá ser listado.
- **Verificação da continuidade ou não do problema:** Nesta sub-fase, deve-se fazer a seguinte pergunta: A causa fundamental foi efetivamente encontrada e bloqueada?

Isso pode ser verificado através de um gráfico seqüencial. Caso o resultado seja satisfatório, é importante verificar se as ações propostas pelo plano foram todas cumpridas, caso contrário significa que a solução apresentada foi falha.

### 3.7 Padronização

- **Elaboração ou alteração do padrão:** Neste item verifica-se se as instruções, determinações e procedimentos implantados na fase 4 deverão sofrer alterações antes da padronização, tendo como base os resultados desta fase. No estabelecimento do novo padrão deve ser utilizado o 5W1H novamente e podem ser utilizados mecanismos a prova de bobeira (*fool-proof*).
- **Comunicação:** Através de comunicados, reuniões ou circulares; definir data de início da nova sistemática e quais áreas serão afetadas, para que a aplicação do padrão ocorra todos os locais necessários, ao mesmo tempo e para que participem todos os envolvidos.
- **Educação e Treinamento:** Deve-se garantir que os novos padrões ou as alterações dos já existentes sejam transmitidos a todos os envolvidos, através de palestras, reuniões e/ou treinamentos no local de trabalho.
- **Acompanhamento da utilização do padrão:** Serve para evitar o reaparecimento de um problema devido a falta de manutenção no cumprimento dos padrões. Para isso, deve ser estabelecido um sistema de verificações periódicas.

### 3.8 Conclusão

- **Relação dos problemas remanescentes:** Através da análise dos resultados e de representações gráficas, listar o que e quando não foi realizado.
- **Planejamento do ataque aos problemas remanescentes:** Deve ser planejada a aplicação novamente do método de solução de problemas ou um futuro projeto para os itens pendentes.

- Reflexão: Sua finalidade é analisar as etapas executadas anteriormente, nos seguintes aspectos, fazendo algumas perguntas:
  - ✓ Cronograma – Houve atrasos? Por que motivos? Os prazos foram longos ou curtos?
  - ✓ Diagrama de Causa e Efeito – Foi superficial?
  - ✓ Grupo envolvido – Houve participação das pessoas? O que melhorar?
  - ✓ Reuniões do grupo – Eram produtivas? Ocorreram sem faltas ou brigas?
  - ✓ Distribuição de tarefas – Foi bem realizada?
  - ✓ Técnica de solução de problemas – O grupo utilizou todas as técnicas?

## 4 BALANCED SCORECARD

Conforme já apresentado, é de extrema importância promover o alinhamento estratégico e o seu desempenho operacional por meio de um sistema de métricas (PRIETO *et al*, 2005). Ainda segundo Prieto *et al* (2005) *apud* Kennerly e Neely (2000), um sistema de medida de desempenho eficaz necessita de um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo.

Para Silva (2003), os sistemas de gerenciamento de desempenho destinados a implementar suas estratégias devem ser capazes de criar uma linguagem única, traduzindo a estratégia para seus empregados e tornando-os capazes de atuar efetivamente no esforço de implementação.

Um dos métodos atualmente mais referenciados para isso é o *Balanced Scorecard* (BSC) porque ele consegue preencher a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, que é a falta de um processo sistemático para implementar, medir e obter feedback organizacional sobre a estratégia da empresa (COSTA *et al*, 2004).

Robert Kaplan e David Norton enunciaram o *Balanced Scorecard*, na década de 90. Este é um sistema que considera indicadores financeiros e não financeiros, criados a partir da estratégia da organização e busca refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo (SILVA, 2003; STORCH *et al*, 2004). Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão, missão e a estratégia da empresa por meio de indicadores de desempenho originados de objetivos estratégicos e metas mensuráveis e, por isso, passíveis de medição, que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997; COSTA *et al*, 2004). Para Storch *et al* (2004), o BSC surge com a utilidade de manter sempre o dia-a-dia dos gerentes.

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho, que derivam de uma conexão entre as diversas perspectivas, representando o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e indicadores internos dos processos de negócio e aprendizado. Estes indicadores devem atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação. (KAPLAN E NORTON, 2000; RONDON, 2005). A abrangência de comunicação do BSC permite que todos os empregados e, não só alta administração, conheça a estratégia da empresa, o que diminui os esforços para o alinhamento corporativo, tornando a estratégia e sua melhoria

responsabilidades de todos. Além disso, o BSC permite o monitoramento visando ao futuro, pois os indicadores são confrontados com os objetivos e metas a serem atingidos e que foram previamente definidos pela missão e visão. Com a implantação do BSC, pode-se monitorar tais objetivos e sempre identificar pontos de melhoria. Por isso, o *Balanced Scorecard* induz a empresa a transformar sua estratégia em um processo de revisão permanente, como uma melhoria contínua (COSTA *et al*, 2004; ASTUDILLO, 2006).

Este método resume em um único documento, indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa.

- **Perspectiva financeira:** Esta perspectiva está relacionada ao monitoramento da estratégia da empresa e de sua contribuição para a melhoria dos resultados financeiros. Por isso, suas metas são relativas a rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. “Os objetivos e medidas financeiros servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas.”(PRIETO *et al*, 2006).
- **Perspectiva do cliente:** Relaciona-se com a satisfação do cliente e monitora como a empresa entrega valor aos clientes. Por isso, assume definições quanto ao mercado e segmentos em que a organização deseja competir. Ela mostra a importância dos clientes, sua contribuição e o valor que têm as ações de fidelização e conquista de novos clientes. Alguns exemplos de indicadores são: percepção da empresa pelos clientes, satisfação, captação, lucratividade, etc. (RAMPERSAD, 2004; PRIETO *et al*, 2006; ASTUDILLO, 2006 ).
- **Perspectiva dos processos internos:** “Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores” (PRIETO *et al*, 2006). “São identificados os objetivos e indicadores estratégicos associados aos processos chave da organização” (ASTUDILLO, 2006). Neste sentido, surgem questionamentos sobre como controlar os principais processos de negócios a fim de criar valor para clientes e acionistas. (RAMPERSAD, 2004; PRIETO *et al*, 2006).

- Perspectiva do aprendizado e crescimento: Para PRIETO *et al* (2006): “Empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender”. Sendo assim, essa perspectiva relaciona-se com as habilidades, atitudes e capacidade de aprendizado dos empregados de uma empresa. Essa capacitação se dará por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, treinamento, em novos equipamentos, etc. (PRIETO *et al*, 2006; RAMPERSAD, 2004).

A representação das quatro perspectivas do BSC está na figura 4.1.

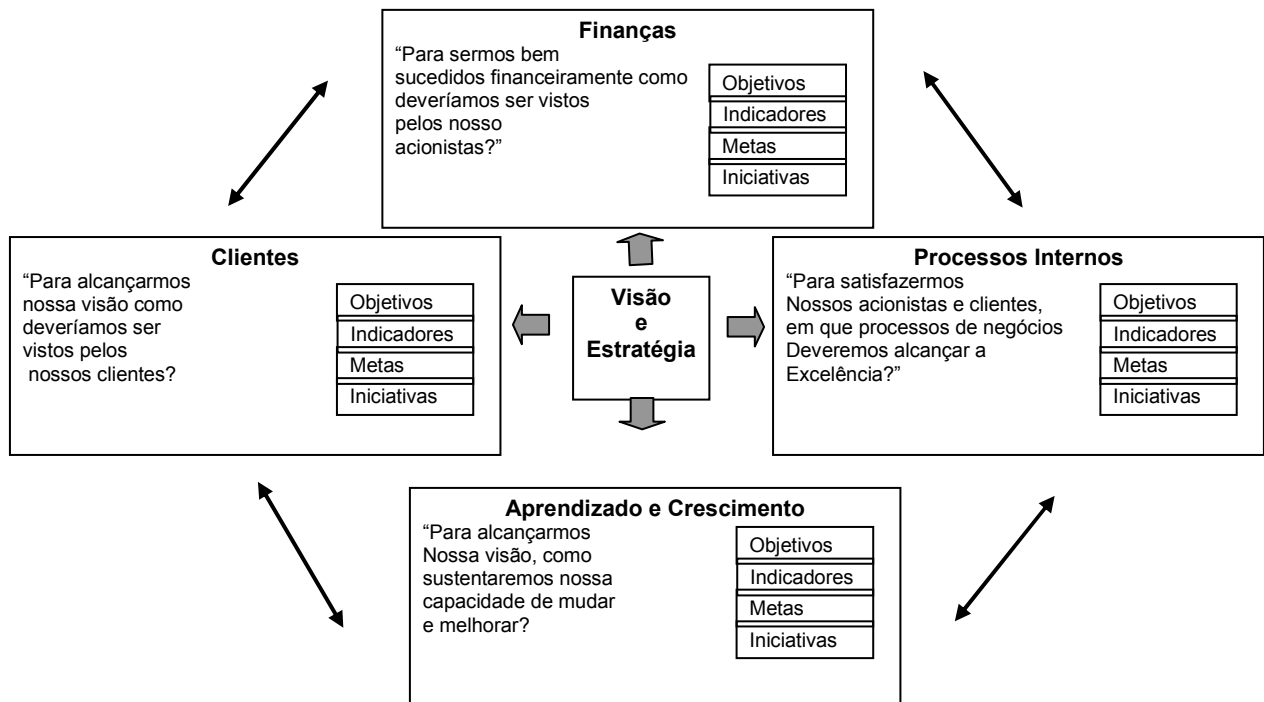


Figura 4.1: As perspectivas do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997)

Para Prieto *et al* (2006), “visto de maneira integrada, o *Balanced scorecard* traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro)”.

“O BSC deixou de ser apenas um bom sistema de medição para se transformar numa ferramenta gerencial que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho” (RONDON, 2005). Este mapa é o Mapa

estratégico, que, segundo Neves e Palmeira Filho (2002) *apud* Silva (2003), “fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles”.

Conforme o pensamento de Silva (2003), os mapas oferecem um melhor entendimento da estratégia pela maneira que promove sua comunicação. O autor cita Kaplan e Norton (2000) quando afirma que ao traduzir a estratégia no mapa estratégico, através do *Balanced Scorecard*, as empresas criam uma referência comum e entendível a todas as unidades e funcionários. Ele deve ser capaz de explicar não só os resultados a serem atingidos, bem como o modo de alcançá-los (ASTUDILLO, 2006).

“Os mapas explicitam uma lógica de gestão com o uso do BSC, onde há uma hierarquização dos objetivos organizacionais”. Essa hierarquização vem de uma lógica, onde o aprendizado e crescimento geram, ao longo do mapa (de baixo pra cima), resultados que, por meio de melhores processos de trabalho internos, permitirão à organização atender seus clientes de maneira eficaz e, conseqüentemente, trarão melhores resultados financeiros para a empresa. (NEVES E PALMEIRA FILHO, 2002 *apud* SILVA, 2003).

“O modelo para construção do BSC é apresentado em um roteiro de implantação que é formado por etapas a serem seguidas. O ponto de partida é a definição de uma estratégia que esteja em sintonia com o negócio, missão e visão da empresa” (COSTA *et al*, 2004). Tais etapas, citadas por Costa *et al* (2004) *apud* Kaplan e Norton (1992) são apresentadas abaixo:

- Preparação: a organização define em qual unidade de negócio será implantado o BSC.
- Conscientização: cada gerente recebe material de apoio sobre o BSC, assim como documentos da empresa que descrevem a missão, visão e objetivos estratégicos, para que em seguida o Facilitador explique sobre as possíveis dúvidas do BSC e sobre os objetivos anteriormente traçados pela empresa.
- Workshop 1: a alta administração, juntamente com o Facilitador inicia o processo de desenvolvimento do BSC, traduzindo os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas.
- Entrevistas: o facilitador revisa, consolida e documenta os resultados do Workshop com os executivos e entrevista cada executivo sobre o BSC proposto.

- **Workshop 2:** uma segunda reunião entre os gerentes e alta administração define quais são os objetivos estratégicos de cada indicador de desempenho proposto, incluindo metas para aprimorar os processos.
- **Comunicação:** a alta administração define um meio para a comunicação formal que divulgue os indicadores, metas, objetivos e os resultados alcançados pelo BSC.
- **Implantação:** novas equipes são formadas para criação de um sistema que deverá manter as informações das medições dos indicadores em um banco de dados de um sistema de informação, além de difundirem os conceitos do BSC e encorajarem o desenvolvimento e criação de sub-níveis de medição para descentralização do sistema.
- **Revisões Periódicas:** os indicadores de desempenho devem ser revisados anualmente como parte do planejamento estratégico, para definição de novas metas e realocação de recursos para processos em déficit ou que visem aprimoramento.

Após a realização de pesquisas sobre empresas que implantaram o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (2000) afirmaram que “Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamados de princípios da organização focalizada na estratégia”. Estes princípios são:

- **Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais:** “As novas estratégias das empresas e o *Balanced Scorecard* liberaram capacidades e ativos até então ocultos (ou congelados) dentro das velhas organizações”. O BSC proporcionou que a estratégia da empresa fizesse uma combinação de recursos e capacidades internas para criar proposições de alto valor para clientes e para o mercado. Ao traduzir a estratégia no mapa estratégico, através do *Balanced Scorecard*, as organizações a torna compreensível para todas as unidades e empregados.
- **Alinhar a Organização à Estratégia:** Visto que as organizações são compostas de vários setores, unidades e departamentos, cada um deles possui sua própria estratégia. Porém, para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, cada estratégia individual deve ser integrada com as outras.
- **Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos:** As organizações orientadas à estratégia exigem que todos os funcionários entendam a estratégia e a divulguem, conduzindo suas atividades. Uma prática comum em organizações que adotaram o

BSC é a remuneração por incentivos baseada no desempenho de equipes. Assim, a estratégia e transforma em tarefa de todos, pois todos a conhecem e sem mostram motivados a executá-la. “Os executivos usam o *Balanced Scorecard* como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização”.

- Converter a Estratégia em Processo Contínuo: Para Astudillo (2006), um dos principais motivos pelos quais as empresas devem adotar o *Balanced Scorecard* é que “Medir é importante”. Para isso existe o sistema de indicadores e este afeta o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa.

Kallas (2005) *apud* Astudillo (2006) afirma ainda que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso, por causa de quatro barreiras existentes:

- Barreira da Visão: somente 5% do nível operacional compreende a estratégia.
- Barreira das Pessoas: somente 25% do nível gerencial possui incentivos vinculados ao alcance da estratégia.
- Barreira dos Recursos: 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia.
- Barreira de Gestão: 85% dos gestores gastam menos que 1 hora por mês discutindo a estratégia.

## **5 ANÁLISE DAS EMPRESAS**

A fim de analisar a aplicação da metodologia apresentada de Gestão Orientada para Resultados em empresas e de sua eficiência e eficácia na obtenção de resultados, foram realizadas entrevistas com funcionários de duas empresas multinacionais localizadas em Pernambuco: uma Indústria Metalúrgica e uma Indústria Têxtil. A intenção é fazer uma análise crítica relacionando a base teórica com o que é utilizado na prática pelas empresas, destacando os pontos positivos e negativos de cada uma.

Com esta finalidade, as entrevistas se basearam em perguntas relacionadas ao assunto proposto por este trabalho, localizadas em um questionário que encontra-se no Apêndice I. A ordem das perguntas feitas nas entrevistas foi a mesma do questionário. A cada pergunta feita, os entrevistados explicavam detalhadamente cada questão, criando, dessa maneira, um diálogo entre o entrevistador e os entrevistados. Em alguns momentos, algumas perguntas não eram feitas, visto que os entrevistados já haviam comentado sobre o assunto em alguma questão anterior.

### **5.1 Empresa A: Uma Indústria Metalúrgica**

A Indústria escolhida é uma multinacional do ramo metalúrgico e possui Unidades em 34 países, localizados em todos os continentes.

A estrutura hierárquica da empresa está ilustrada no organograma da figura 5.1.

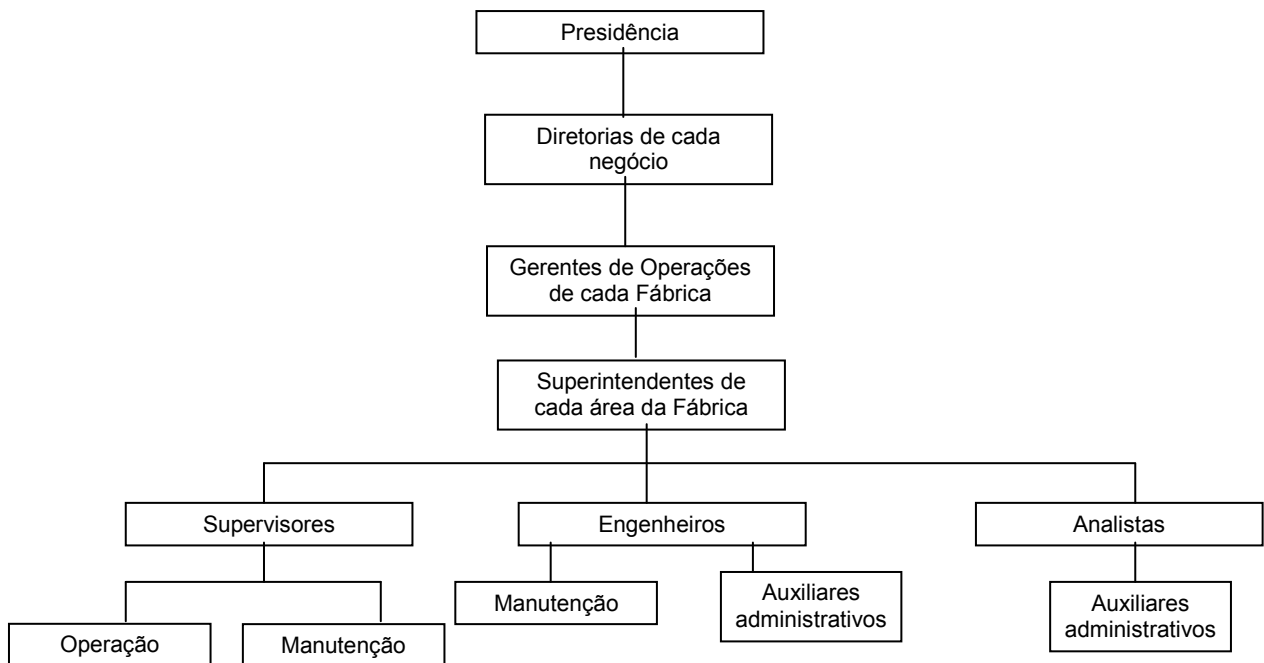


Figura 5.1: Organograma da Empresa A (A AUTORA, 2008).

A entrevista foi realizada com dois funcionários que trabalham com a implementação e melhoria do Sistema de Gestão desta unidade da empresa. Os dois funcionários são coordenadores de SG na fábrica, cada um em setores diferentes.

A unidade da empresa localizada em Pernambuco, existe desde 1982 e desde então possuía objetivos empresariais corporativos, que compunham um Plano de Longo prazo, baseados apenas em lucro e volume de produção. Este plano era denominado de Plano Operacional e era elaborado pelos diretores da empresa e pelo Gerente Geral de operações de cada unidade e estes eram os únicos que detinham conhecimento completo do plano. Não havia periodicidade determinada para se revisar o Plano Operacional e, este só era revisado quando os diretores e gerentes sentiam necessidade em função de alguma mudança ocorrida na empresa. Não havia missão e visão formalmente definidas pela empresa.

Diante dessa realidade, o Gerente de operações de cada unidade estabelecia contato com os Superintendentes de cada fábrica sobre quais os objetivos em termos de volume a ser produzido e estes, repassavam as informações para seus supervisores. Não existia uma metodologia a ser seguida para se alcançar esses resultados, nem indicadores que medissem esses números. Os operadores não sabiam quais as suas metas, já que elas não existiam, apenas obedeciam seus

supervisores sobre o que e quanto produzir e no fim do mês ou ano, não tinham conhecimento se haviam alcançado o volume de produção pré-determinado.

As informações sobre os resultados da empresa não eram divulgadas às fábricas e apenas a Controladoria era capaz de levantar estes números, ainda com dificuldade. Os números não eram confiáveis.

Em 1996, iniciou-se na empresa a implantação de um Sistema de Gestão na empresa, denominado neste trabalho de SG, e os entrevistados consideram que, somente a partir daí, se deu a formulação formal da estratégia empresarial.

Com o SG, houve mudanças em relação ao planejamento estratégico da empresa. Foram definidos elementos como missão, visão, valores, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para a empresa, assim como indicadores e metas para cada objetivo estratégico. A missão e visão da empresa são atualmente conhecidas por todos e podem ser revisadas, quando a empresa achar necessário. Os valores seguem a mesma linha e são considerados os alicerces da empresa, sendo divulgados sempre em quadros de gestão à vista e na integração de novos funcionários. Os entrevistados afirmam que a formulação da estratégia não seguiu nenhum método específico, como o *Balanced Scorecard*, por exemplo e que não se sabe atualmente se foi realizado um diagnóstico do ambiente e quais passos foram seguidos para a definição do planejamento estratégico.

O Plano Operacional continuou existindo em nível corporativo, porém passou a conter não só o plano de longo prazo, como também um plano de médio prazo, revisado anualmente e elaborado com a ajuda dos gerentes de operações de cada fábrica e dos superintendentes das áreas. A direção, gerência e superintendência elaboram o Plano Operacional e enviam para a presidência, que revisa este plano e envia de volta para a unidade, que pode ainda revisá-lo novamente antes de reenviar para a presidência. Além disso, passou a existir um desdobramento hierárquico deste plano em planos de curto prazo, que são elaborados a cada três meses. Tanto o Plano de médio quanto os de curto prazo devem começar a ser elaborados em novembro para que estejam prontos em janeiro do ano seguinte, quando entra em vigor.

O primeiro desdobramento ocorre a partir das superintendências de cada área, que se reúnem e estabelecem objetivos menores relativos a sua área, assim como indicadores e metas para cada um deles, de acordo com os objetivos definidos no Plano Operacional. Posteriormente, ocorre ainda outro desdobramento, por parte dos supervisores subordinados a cada

superintendência, os quais desdobram os objetivos dos superintendentes em outros relativos a sua célula de trabalho e então estabelecem indicadores e metas.

Para a divulgação dos novos objetivos e indicadores empresariais, a empresa organiza um evento no início do ano, chamado Compromisso, que geralmente dura em torno de três dias. No Compromisso os funcionários de todos os níveis hierárquicos são apresentados aos planos estratégicos da fábrica e, dessa forma, passam a conhecer seus indicadores e metas. Além disso, os funcionários recebem treinamentos em novos programas da empresa ou em novas ferramentas a serem implantadas para o alcance dos novos resultados.

No início da implantação do SG, o desdobramento de todos os indicadores era organizado em um quadro de gestão à vista e exposto em cada máquina da fábrica. Neste quadro, eram destacados os indicadores da máquina, os quais eram indicados por um semáforo: verde para os que atingiram a meta e vermelho para os que não atingiram. Porém não havia um plano de ação para atuar nos resultados ruins. Havia também alguns gráficos de Pareto que eram expostos, demonstrando os principais problemas da máquina.

Posteriormente, a empresa considerou que esta não era a melhor maneira de se visualizar os indicadores, pois apesar da exposição destes, os operadores não conseguiam entender o significado do quadro, já que este possuía muitas informações.

Dessa maneira o departamento do SG, optou por utilizar outra maneira de desdobramento e exposição dos objetivos estratégicos, baseados nos A3s e em novos quadros de gestão à vista. O A3 é um formulário, denominado desta forma, pois posteriormente é impresso em uma folha de papel de tamanho A3 para divulgação. Este formulário possui os seguintes campos a serem preenchidos:

- Requisitos do negócio: São listados os objetivos definidos pelo nível hierárquico superior;
- Situação atual: São descritas quais as fraquezas e forças atuais da área ou célula de trabalho;
- Situação Alvo: São estabelecidos os objetivos para o próximo ano;
- Plano de ação: São definidos ações, responsáveis e prazo para o atingimento dos objetivos propostos;
- Medidas: São estabelecidos indicadores que ajudarão no alcance dos objetivos.

Um exemplo de A3 é apresentado pelo quadro 5.1.

Quadro 5.1: Modelo do A3.

| A3 trimestral: Departamento de Qualidade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |       |      |        |                                                                           |          |        |                                                            |         |           |                                                                |          |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------|------|--------|---------------------------------------------------------------------------|----------|--------|------------------------------------------------------------|---------|-----------|----------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| <b><u>Requisitos do Negócio</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entrega de 36000 metros de material ao ano;</li><li>- 90% de produtos não defeituosos;</li><li>- 100% das Análises de Causa Raiz (ACR) concluídas ao mês;</li><li>- Realização de 2 auditorias internas ao ano.</li></ul>                                                                                                                                   |          | <b><u>Situação Alvo</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 80% de produtos não defeituosos para o 1º trimestre</li><li>- 100% das ACRs concluídas ao mês</li><li>- Entrega de 10000 metros de material para o 1º trimestre</li><li>- Realização de 1 auditoria interna.</li></ul>                                                                                                                                                                 |  |       |      |        |                                                                           |          |        |                                                            |         |           |                                                                |          |           |
| <b><u>Situação Atual</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Devolução de 30% de produtos devido a ocorrência de defeitos;</li><li>- Média de bloqueio de 3 produtos por dia na Inspeção final, por ocorrência de defeitos;</li><li>- 75% das ACRs concluídas ao mês</li><li>- Novos treinamentos de Inspeção reduziram a média de bloqueios de 5 para 3 ao dia;</li><li>- Entrega mensal de 2500 metros de produtos.</li></ul> |          | <b><u>Plano de ação</u></b> <table><tr><th>O que</th><th>Quem</th><th>Quando</th></tr><tr><td>Realizar treinamentos de inspeção de produtos mensalmente para a operação</td><td>Maurílio</td><td>Mensal</td></tr><tr><td>Fazer 3 ACRs por dia, junto à supervisão na reunião diária</td><td>Daniela</td><td>31/1/2008</td></tr><tr><td>Realizar treinamentos na embalagem para intensificar a entrega</td><td>Carolina</td><td>29/2/2008</td></tr></table> |  | O que | Quem | Quando | Realizar treinamentos de inspeção de produtos mensalmente para a operação | Maurílio | Mensal | Fazer 3 ACRs por dia, junto à supervisão na reunião diária | Daniela | 31/1/2008 | Realizar treinamentos na embalagem para intensificar a entrega | Carolina | 29/2/2008 |
| O que                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Quem     | Quando                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |       |      |        |                                                                           |          |        |                                                            |         |           |                                                                |          |           |
| Realizar treinamentos de inspeção de produtos mensalmente para a operação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Maurílio | Mensal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |       |      |        |                                                                           |          |        |                                                            |         |           |                                                                |          |           |
| Fazer 3 ACRs por dia, junto à supervisão na reunião diária                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Daniela  | 31/1/2008                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |       |      |        |                                                                           |          |        |                                                            |         |           |                                                                |          |           |
| Realizar treinamentos na embalagem para intensificar a entrega                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Carolina | 29/2/2008                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |       |      |        |                                                                           |          |        |                                                            |         |           |                                                                |          |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          | <b><u>Medidas</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- % de produtos defeituosos;</li><li>- % de ACRs concluídas;</li><li>- % de Dvolução de produtos.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |       |      |        |                                                                           |          |        |                                                            |         |           |                                                                |          |           |

Fonte: Adaptado de Empresa A, 2008.

Segundo os entrevistados, o A3 é uma espécie de ciclo PDCA, que se inicia a partir da situação atual. Este ciclo “gira” da seguinte maneira:

- P (*Plan*): É analisada a situação atual, comparando-a com os requisitos do negócio e medindo o quão distante aquela é dos requisitos do negócio. A partir disso, é definida uma situação alvo e seu plano de ação para atingi-la;
- D (*Do*): É representado pela execução do plano de ação;
- C (*Check*): Através dos indicadores estabelecidos, verifica-se se as ações em andamento ou concluídas estão surtindo efeito;

- A (*Act*): Esta etapa do ciclo dependerá se os resultados obtidos estão sendo positivos ou negativos e é realizada depois de três meses, quando for ser formulado o novo A3. No caso de atingir resultados positivos, a ação será padronizar as novas práticas para mantê-los, caso contrário, será montada uma outra situação alvo, com novas ações, baseada na nova situação alvo, levando em consideração as ações que já foram tomadas.

O A3 é utilizado pela superintendência e supervisores como guia para realizar o desdobramento dos objetivos do Plano Operacional. Este desdobramento é realizado da mesma maneira, com a diferença que atualmente deve ser seguida a sequência definida no A3.

Diante dessa nova situação, foram criados novos quadros de gestão à vista baseados na ferramenta de Gestão Diária, os quais contém as metas de cada indicador e onde devem ser anotados diariamente os resultados do dia anterior ao lado das metas de cada indicador, para que possam ser comparadas com o resultado real.

Recentemente foi criada uma planilha que consolida os indicadores de todas as áreas, para que possam ser visualizados e arquivados de maneira sustentável todos os resultados da empresa. Esta planilha fica disponível na *Intranet* pode ser acessada pelos funcionários também de outras unidades, com restrição de acesso a alguns indicadores, estabelecidas pela unidade de Pernambuco.

O Sistema de Gestão da empresa é baseado nas certificações que possuem em Qualidade (ISO 9001) e Meio Ambiente (ISO 14001). Apesar de não ser certificada ainda em normas de segurança e saúde, a empresa é considerada como referencial em segurança no estado, devido ao rígido sistema que possui. A manutenção do sistema é realizada pelo controle dos departamentos que cuidam de cada sistema e por auditorias internas e externas realizadas periodicamente para avaliar a adequação às normas.

Para gerenciar a rotina, o SG propõe a implantação de uma estrutura baseada em três etapas:

- Preparação das pessoas: Esta etapa se baseia em treinamentos realizados com os funcionários para que eles conheçam o novo sistema e como será sua implantação, treinamentos sobre liderança e sobre conceitos relacionados à estratégia, como o que é indicador, meta, missão, visão, etc.

- Estabilidade do sistema: A empresa encontra-se atualmente nesta fase. A estabilidade serve para garantir a consistência do sistema, são os meios para se atingir os resultados. São implementadas nesta fase sete ferramentas, que passarão a ser utilizadas na empresa como rotina. Estas são denominadas “Ferramentas da Estabilidade” e são: *Kaizen*, TPM (*Total Productive Maintenance* ou Manutenção Produtiva Total, em português), Gestão Diária, Sistema de Sugestões, Reconhecimento e Recompensa, Solução de Problemas, e Comunicação. Estas ferramentas são definidas abaixo, segundos as descrições feitas pelos entrevistados:
  - ✓ *Kaizen*: O *kaizen* nada mais é do que a realização de melhorias em um determinado processo, através da eliminação de desperdícios, levando em consideração o trabalho em equipe e a padronização. Segue-se o ciclo PDCA para a implantação de melhorias.
  - ✓ TPM: Na empresa o TPM está baseado no pilar de Gestão Autônoma, que envolve todos os funcionários para que estabeleçam condições básicas do equipamento como limpeza, inspeção e pequenos reparos, assim como ajuda a melhorar a segurança, estabilidade e confiabilidade do equipamento.
  - ✓ Gestão Diária: É criado um plano para cada processo crítico e são determinadas as metas de cada processo. Diariamente os responsáveis por cada processo devem preencher um quadro, onde são colocados os indicadores do dia anterior. Depois de analisar o andamento do processo no chão de fábrica e seus indicadores e metas, os supervisores responsáveis por cada processo, se reúnem com os supervisores para traçar ações imediatas para solucionar os problemas, além de realizar, junto à equipe de Qualidade uma Análise de Causa Raiz (ACR), através da ferramenta dos Cinco Porquês para investigar a causa raiz do problema e definir ações corretivas. O trabalho está sendo feito para que cada máquina possua um quadro de Gestão à vista.

As ações geradas, decorrentes da Análise de Causa Raiz, são colocadas no Plano de Ação da fábrica, que é uma planilha feita no Microsoft Excel, onde contém a ação, a procedência, o responsável por implementá-la e o prazo. Esse plano é

enviado mensalmente aos responsáveis como forma de cobrança e atualização do plano.

- ✓ Sistema de Sugestões: É um processo simples onde qualquer pessoa na organização pode lançar uma idéia ou sugestão para contribuir de alguma maneira para o sucesso do negócio. A aprovação das idéias é feita por um responsável do Sistema de cada área, junto ao superintendente. Após a aprovação, o funcionário que lançou a idéia ganha uma pequena premiação em dinheiro e, após a implementação da idéia, de acordo com sua repercussão, o idealizador poderá receber uma recompensa extra, também em dinheiro.
  - ✓ Reconhecimento e Recompensa: Quando os funcionários se destacam pela execução de boas práticas, eles são reconhecidos através de elogios e agradecimentos e recompensados com um pequeno prêmio.
  - ✓ Solução de Problemas: Esta ferramenta ensina funcionários a identificar e resolver problemas e atuar na sua causa raiz.
  - ✓ Comunicação: A empresa entende que a comunicação é essencial para a boa gestão do negócio, por isso o compartilhamento de informações e a gestão visual são muito importantes para o seu sucesso.
- Atingimento da meta: Após implantadas as sete ferramentas da estabilidade, a empresa está preparada para a implementação de dois pilares: o *just in time* e a automação.
    - ✓ *Just in time*: Estabelece conexões de fluxo, relacionadas a cadeias de suprimentos internas e externas à empresa, visando proporcionar à empresa uma produção baseada em Sistemas Enxutos.
    - ✓ *Automação*: É um ciclo direcionado para melhorias de processo e requer investimentos em automações. A intenção é dar inteligência humana à máquina, de modo que esta se torne autônoma.

Para a implantação do SG a empresa contratou uma consultoria que participou da etapa inicial de treinamentos e, atualmente, a própria equipe de SG que continua o processo. O SG é

estruturado de acordo com o “Sistema Toyota de Produção” e utiliza-se dos mesmos princípios, pilares, ferramentas, etc.

Além das práticas citadas, existe uma reunião de análise crítica realizada mensalmente pelos superintendentes, junto com os gerentes de operação e a diretoria. São escolhidas pessoas de níveis hierárquicos superiores, já que estas são consideradas as pessoas que têm uma maior visão estratégica. Para essa reunião, os superintendentes levam os resultados de sua área para apresentá-los à gerência e diretoria da empresa e, juntos, analisá-los com uma visão estratégica.

Segundo os entrevistados, anteriormente essa reunião era apenas informativa, ou seja, os superintendentes apenas apresentavam os resultados obtidos no mês, justificando aqueles que se encontravam abaixo da meta. Atualmente, a análise crítica está sofrendo uma transição, pois as pessoas estão sendo treinadas a ter uma visão mais crítica de forma a não apenas justificar os resultados ruins, mas traçar novos planos de ação em cima desses resultados, que podem ser repassados posteriormente para os níveis hierárquicos inferiores ou não, dependendo do sigilo da informação. Além disso, os resultados acima da meta, não devem ser apenas apresentados, mas deve ser analisado também o que está se fazendo para obtê-los a fim de divulgar e padronizar estas boas práticas.

Outra rotina existente na empresa é a realização de “Reuniões de Performance” mensais, nas quais os resultados do mês anterior são divulgados ao nível operacional e onde estes recebem, informações sobre recentes acontecimentos na fábrica e pequenos treinamentos em alguma nova prática adotada.

Os entrevistados consideram positivas as mudanças ocorridas e em curso, já que estas agregam conhecimento aos funcionários e os direcionam para o alcance de suas metas. Para eles, a principal vantagem é que os operadores agora sabem onde devem chegar e se sentem motivados a atingir os resultados, além de satisfeitos por receberem constantemente *feedbacks* sobre os indicadores da empresa. Dessa maneira eles se sentem responsáveis pelos processos.

Além disso, os integrantes da equipe de SG, afirmaram que em termos de cultura organizacional ocorreu uma mudança significativa e hoje as pessoas são mais capacitadas e entendem a importância das ferramentas de gestão utilizadas. Os operadores e supervisores passaram de executores para “cabeças pensantes”.

Apesar destes pontos positivos, a equipe sofreu dificuldades em relação às resistências apresentadas pelas pessoas às novas mudanças, inclusive das lideranças. Eles afirmam que a

liderança ainda é a maior barreira para a eficiência do sistema, pois ainda resistem a novas mudanças, o que conseqüentemente, influencia o comportamento dos subordinados.

Em relação aos resultados quantitativos já alcançados, os entrevistados consideram que os resultados financeiros foram os que tiveram evolução mais significativa. Outros resultados como os de qualidade e segurança, por exemplo, tiveram uma evolução, porém ainda não apresentaram uma diferença significativa em relação aos anteriores, além de não estarem estáveis, dado que ainda existe aquela antiga prioridade dada a atingir grandes volumes de produção pelos supervisores. É necessário, portanto, do ponto de vista dos entrevistados, uma atuação forte dos departamentos de apoio como a Qualidade, a Saúde e Segurança do Trabalho, o Meio Ambiente e, principalmente do SG.

### 5.1.1 Análise Crítica do Sistema de Gestão

Analizando o sistema de gestão antigo da empresa e comparando-o com o atual, e tendo como base os conceitos apresentados neste trabalho, é possível perceber a evolução ocorrida tanto em relação ao planejamento estratégico como ao gerenciamento da rotina.

Em termos de gestão estratégica, a empresa evoluiu atendendo às mudanças de mercado de transição da adoção de planos de longo prazo para planos de curto e médio prazo. Além disso, essa mudança foi realizada dentro da abordagem do planejamento estratégico, com definições de missão, visão, valores, indicadores e metas apesar de não se ter utilizado nenhuma metodologia específica para isso. Foi utilizada detalhadamente a abordagem do Desdobramento pelas Diretrizes, garantindo o alinhamento dos objetivos departamentais àqueles definidos anteriormente pela corporação, já que o A3 exige que a definição de indicadores departamentais seja feita baseada nos requisitos do negócio. A empresa atendeu também ao requisito de atender à “focalização do conhecimento de todos os funcionários nos temas definidos para a solução”, proposto por Campos (1996), já que os A3 são elaborados em reuniões entre os níveis hierárquicos e posteriormente divulgados para todos os níveis no Compromisso, que além de divulgar, ensina como atingir os resultados através de treinamentos.

Um ponto fraco no desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa é a não utilização de mapas estratégicos, propostos pelo *Balanced Scorecard*, dificultando a visibilidade dos indicadores e objetivos empresariais e departamentais e sua relação de causa e efeito. Da

forma que são divulgados em A3 e quadros cheios de números, os funcionários podem compreender o que devem alcançar em termos de resultados numéricos, mas podem não entender que efeito isso terá para os objetivos maiores da organização. Outro fator a ser considerado é que a divulgação destes resultados era um pouco falha até a criação da nova planilha para divulgação destes. Sem a planilha, a fábrica conhecia os resultados diários, porém caso precisasse de um histórico do indicador era necessária a solicitação deste a áreas específicas. Com a nova planilha, esta informação pode ser obtida rapidamente e o controle dos resultados é feito de forma padronizada.

Em relação ao gerenciamento da rotina, o SG é um excelente sistema em relação à estrutura de ferramentas que propõe que sejam utilizadas. As ferramentas utilizadas dão sustentação ao alcance dos objetivos gerais, como sugere Campos (2004), através da utilização do PDCA e a atuação em cima de causas de problemas, ao invés de efeitos, com o *kaizen* e a solução de problemas; estimula o desenvolvimento da capacidade mental das pessoas com o Sistema de Sugestões, além da motivação das mesmas com a recompensa; garante que o gerenciamento seja realmente feito no dia-a-dia, com a gestão diária, obrigando os funcionários a atuarem nas causas de problemas imediatamente, através da Análise de Causa Raiz; e promove a comunicação com os quadros de gestão à vista.

Outro fato importante é que o A3, pelo fato de ser montado baseado no ciclo PDCA, garante a padronização das boas práticas obtidas e / ou a correção e reavaliação Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia conforme Campos (2004).

Na Reunião de Análise Crítica, é bastante válido o fato de analisar as boas práticas realizadas nos indicadores que estão acima da meta, em vez de apenas analisar os resultados abaixo da meta. Essa é uma maneira de tentar manter a longo prazo o bom resultado obtido. É de grande valia também a prática de realização das Reuniões de Performance, visto que os operadores são envolvidos nos assuntos da fábrica.

Por fim, através da análise realizada, conclui-se que a empresa busca continuamente uma evolução de seu sistema de gestão e possui uma estrutura bem montada para gerenciar suas rotinas e garantir bons resultados. Além disso, o trabalho realizado por meio de treinamentos e inserção de novas metodologias de gestão na empresa, aos poucos tem surtido efeito em termos de capacitação, cultura e resultados.

Sendo assim, é notório que a liderança tem papel fundamental na manutenção de um bom sistema voltado para resultados, cabendo a ela instruir sua equipe a utilizar as ferramentas propostas pelo SG e demais departamentos de apoio, para obter mais eficazmente os resultados esperados. Para a obtenção de melhores resultados, a empresa poderia ainda criar seu próprio mapa estratégico, de forma a apresentar aos funcionários qual a repercussão na empresa do atingimento de seus indicadores.

## 5.2 Empresa B: Uma Indústria Têxtil

A Indústria selecionada para a entrevista é uma empresa multinacional do ramo têxtil, que produz seus tecidos em várias Unidades espalhadas, no Brasil, Argentina, Chile, México, Espanha e Marrocos. O negócio da empresa é focado para a produção de tecidos em duas linhas: *Workwear* (tecidos para fardamento) e *Jeanswear* (tecidos para roupas da moda).

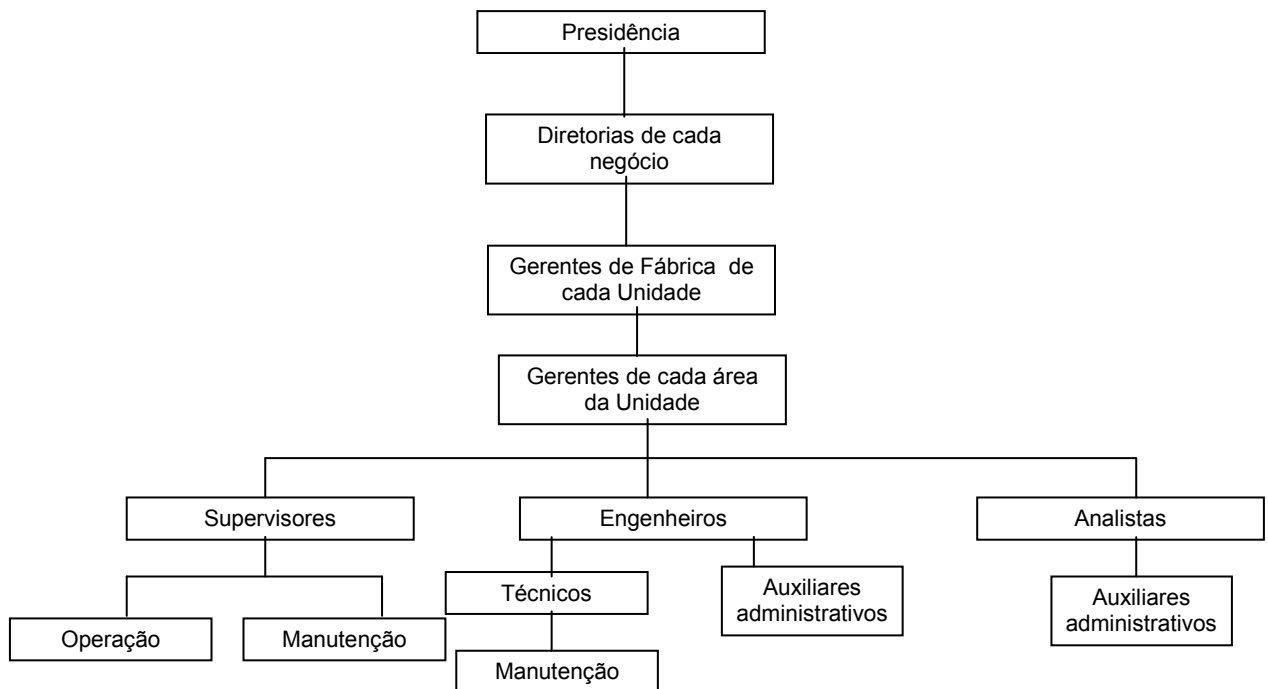


Figura 5.2: Organograma da Empresa B (A AUTORA, 2008).

A entrevista foi realizada com dois funcionários da empresa, membros do Departamento de Engenharia de Produção: um Analista de Sistemas da Qualidade e um Engenheiro de Produção.

A Unidade de Pernambuco foi construída em 1968 e, desde então, havia objetivos definidos para o longo prazo, porém estes ficavam centralizados na presidência da empresa e não eram divulgados. Os entrevistados afirmaram que mesmo antes de uma formulação formal, a empresa já se preocupava em quantificar os resultados, porém apenas aqueles de maior relevância como custo, qualidade, volume de produção, etc. As reuniões ocorriam, porém não eram bem estruturadas em termos de metodologia, ocorriam sem frequência determinada.

A formulação formal da estratégia na empresa iniciou em 1991 com o Desdobramento pelas Diretrizes, segundo a Metodologia proposta por Vicente Falconi Campos, na época. Nesta época, os objetivos da organização começaram a ser desdobrados a níveis hierárquicos mais baixo, de modo a facilitar o alcance de resultados. Posteriormente, no início do século XXI, foi introduzida na empresa a metodologia do *Balanced Scorecard* para auxiliar no planejamento estratégico da empresa. A formulação da estratégia foi realizada pela diretoria e presidência da empresa, no nível corporativo, sem a participação das gerências de fábrica. Sendo assim, foram definidos, seguindo a metodologia, os valores, a missão e a visão empresarial e, posteriormente os objetivos estratégicos, indicadores e metas. A missão existe não só para a empresa como um todo como para cada departamento da empresa, destacando os produtos de cada um desses departamentos. Existe um quadro em cada departamento descrevendo a sua missão e seus produtos principais.

Foi criado também um mapa estratégico para ilustrar os objetivos estratégicos relacionando-os às quatro perspectivas do BSC e mostrando suas relações de causa e efeito. O mapa estratégico deu uma nova dimensão aos objetivos empresariais, criando na empresa o conceito de “dono do objetivo”, descentralizando mais as responsabilidades. Este mapa, até a presente data fica arquivado na diretoria e é revisado a cada ano. Ele é enviado para a gerência de cada fábrica, porém não são divulgados, por nenhum meio de comunicação na empresa para o conhecimento dos funcionários.

Diante da nova metodologia adotada pela empresa, fez-se necessária realização de treinamentos com os funcionários, especialmente com os supervisores, que participaram de treinamentos sobre Planejamento Estratégico, Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento da Rotina.

A partir dos indicadores estabelecidos no mapa, há um desdobramento destes, feito pela própria diretoria, baseado no conceito de Desdobramento pelas Diretrizes. A diretoria estabelece quais os indicadores prioritários para cada unidade e os envia separadamente para cada gerência,

através de um documento denominado Plano Performance Individual (PPI) ou Plano de Ação da Gerência. O PPI é um documento padronizado na empresa através do sistema de controle de documentos da mesma e é revisado anualmente, assim como os mapas. Nele há os indicadores e metas prioritário para a Unidade e também alguns projetos que devem ser realizados para ajudar no atingimento das metas propostas. Tudo isso deve estar alinhado com o planejamento estratégico da diretoria. Pode haver negociação destas metas entre a Gerência de Fábrica e a Direção.

Posteriormente, existe ainda o segundo e terceiro desdobramentos do Plano da Gerência de Fábrica em PPIs para os gerentes das áreas e para os supervisores, seguindo o mesmo método, ou seja, o nível hierárquico mais alto, escolhe quais os objetivos prioritários para o nível inferior e os desdobra em objetivos, indicadores, metas e projetos menores. Estes planos de ação dos gerentes das áreas e dos supervisores também são padronizados formalmente.

Os projetos que se encontram nos PPIs devem ser cadastrados no Sistema de Gerenciamento de Projetos da empresa, denominado GP3. Esse sistema proporciona um melhor acompanhamento dos projetos por seus líderes. No GP3, são feitos os planejamentos das datas iniciais e finais previstas e reais das atividades do projeto e podem ser inseridos arquivos e anotações sobre cada fase do projeto. O sistema ainda faz um Gráfico de Gant para mostrar como está o andamento do projeto.

Há ainda alguns projetos que não são necessariamente incluídos nos PPIs, pois podem não ter sido priorizados, mas servem para trazer melhorias para processos mais específicos, que estejam necessariamente alinhados à estratégia empresarial. Esses projetos fazem parte de um grupo de Projetos das Unidades e são chamados de “Projetos PDCA”, já que seguem a metodologia do Ciclo PDCA.

O programa atual de Projetos PDCA da Unidade contempla 13 projetos de melhorias, cada um formado por um líder indicado pela gerência e uma equipe escolhida pelo líder. Para participar dos Projetos PDCA, o líder e a equipe devem participar de treinamentos de liderança, na metodologia e nas ferramentas a ela associadas; alguns deles realizados por empresas de consultorias externas. Durante esse ciclo são estabelecidos alguns indicadores e metas, ainda não pertencentes à estratégia da empresa, que passam a ser acompanhados. Mensalmente deve haver reuniões com o líder e os membros da equipe para o acompanhamento do andamento do projeto, além de uma reunião com a Gerência onde os líderes apresentam o desenvolvimento do projeto.

Os resultados dos indicadores da empresa ficam armazenados no Sistema de Informação Desdobramento as Diretrizes (SIDD), sistema próprio da empresa, que fica disponível na *Intranet*. Dessa maneira, os funcionários podem ter acesso aos resultados de várias áreas, assim como aos resultados de outras unidades, com acesso restrito a alguns itens de controle, dependendo do cargo e da área ocupados pela pessoa na empresa.

O SIDD expõe os resultados dos indicadores da seguinte maneira, conforme a figura 5.1 :

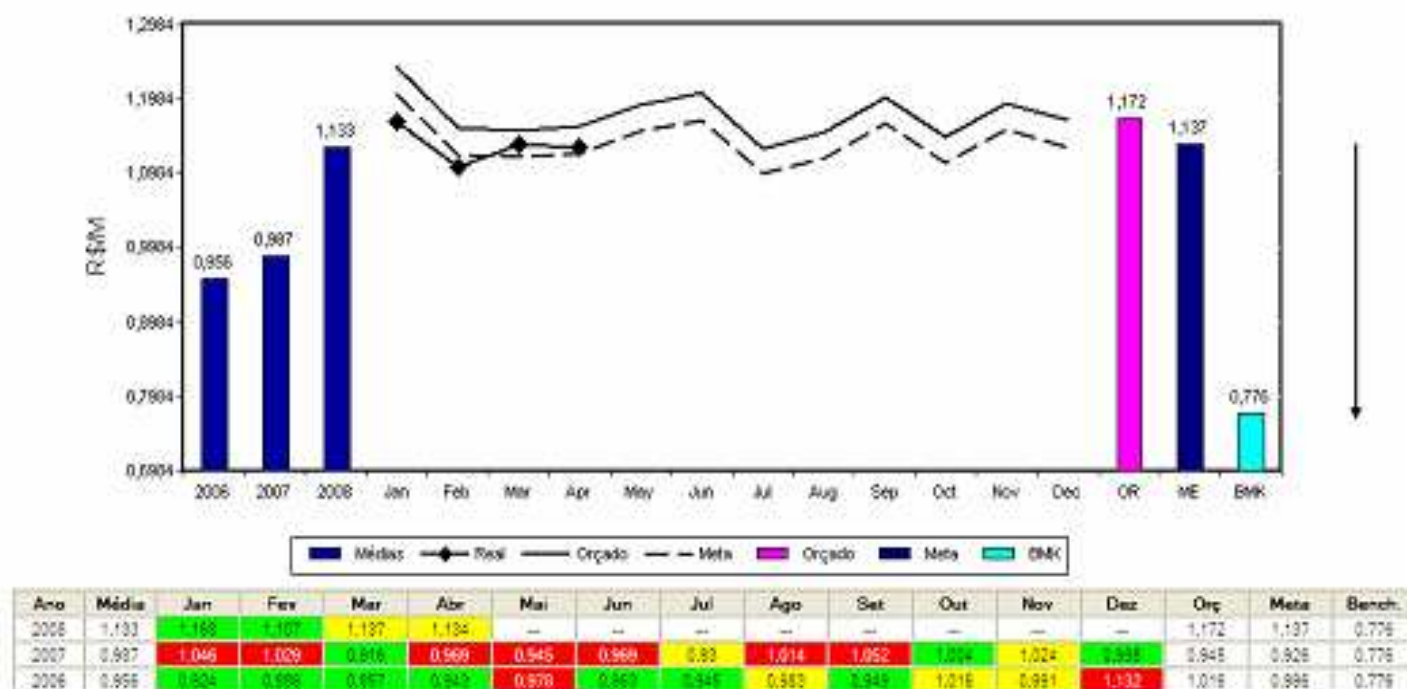


Figura 5.3: Gráfico do SIDD (EMPRESA B, 2008).

O SIDD serve também como referência para o gerenciamento da rotina da empresa. É a partir da análise dos resultados que serão tomadas ações para a melhoria ou manutenção do resultado do indicador.

Há também um quadro de gestão à vista, que contém os resultados mensais de alguns dos principais indicadores gerais da empresa.

Para gerenciar a rotina, a empresa possui um Sistema de Gestão Integrado (SGI) que engloba três sistemas: Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18001). A partir da implantação das três normas, foram criadas as Políticas da Qualidade, Ambiental e de Saúde e

Segurança Ocupacional, as quais ficam expostas em quadros em diversos locais da fábrica. Para garantir a adequação da empresa nas três normas são programadas auditorias internas e externas periodicamente e foi desenvolvido um sistema de Controle de Documentos, devido a grande demanda de padrões na empresa.

A empresa dispõe de alguns sistemas de informações, controlados pelo departamento de Engenharia de Produção da empresa. Tais sistemas são:

- Sistema de Gerenciamento de Ações e Não conformidades (SIGA): Neste sistema são cadastrados problemas, considerados como anomalias na empresa, tais como acidentes, não conformidades ou observações de auditorias, grande volume de defeitos, etc. Apenas quem tem acesso ao cadastro e fechamento destas anomalias são os gerentes, supervisores, o departamento de Segurança do Trabalho e o de Engenharia de Produção. Estes cadastram o problema com o nome do responsável por solucioná-lo, assim como a procedência da anomalia.

O sistema possui campos, a serem preenchidos pelo responsável pela anomalia, tais como: investigação das causas, plano de ação, prazo de resolução e avaliação da eficácia. Para o fechamento da anomalia, todos esses campos devem estar preenchidos e o funcionário por ela responsável, caso não seja uma das pessoas que possua acesso, deve se dirigir ao seu superior ou à Engenharia de Produção da empresa.

O SIGA fica disponível na *Intranet* para cadastro e consulta e pode emitir relatórios por área, por ano, de anomalias e ações pendentes ou concluídas, etc. Para a utilização do sistema e de sua metodologia, os funcionários podem pedir auxílio à Engenharia de Produção da empresa.

- Controle de Ações Corretivas (CAC): É um sistema no qual são cadastradas ações corretivas de curto prazo, provenientes de atas de reuniões. Assim como no SIGA, apenas algumas pessoas têm acesso ao cadastro de dados, porém todos podem ter acesso à consulta e ao fechamento de ações, caso estas estejam em seu nome. No CAC há campos para preenchimento da ação, do tipo de reunião que a gerou, da data da reunião, da área responsável pela ação, do responsável por ela e do prazo para conclusão. A ação é enviada automaticamente ao seu responsável por meio eletrônico, logo após o seu cadastro.

Os responsáveis pela ação devem preencher os campos de descrição da ação realizada, a data de conclusão e avaliação da eficácia, quando a ação tiver sido realizada.

- Registro de Ação Preventiva (RAP): É um sistema voltado para o cadastro de problemas que possam vir a trazer riscos para a empresa em termos de segurança, qualidade ou ao meio ambiente, gerando ações preventivas.

Para isso, a empresa disponibiliza um formulário padronizado, no qual os funcionários de todos os níveis hierárquicos e áreas possam descrever esses problemas e o local de ocorrência. Feito isso, a Engenharia de Produção da unidade é responsável por recolher os formulários depositados em uma urna e cadastrar os problemas no sistema, designando um responsável por solucioná-lo, de acordo com o local de ocorrência do problema e um prazo curto para a solução do problema. Os formulários são então entregues aos responsáveis e o problema só é tido como concluído quando estes entregam de volta o formulário com a descrição da(s) ação(ões) tomada(s). Só então a Engenharia de Produção cadastra no sistema a conclusão do problema.

- Plano de Sugestões: É um programa que estimula a criatividade dos funcionários da fábrica, propondo-lhes sugerir idéias que possam contribuir para o crescimento da empresa, em termos de satisfação de pessoas, redução de custos, melhorias de qualidade, etc. A empresa disponibiliza um formulário para ser preenchido pelos funcionários, com a descrição do problema e da idéia proposta. O responsável pela Comunicação Organizacional na empresa, recolhe os formulários e cadastra as idéias no sistema, preenchendo os campos com o a idéia proposta e um responsável por analisar a viabilidade da idéia (especialistas no assunto), que geralmente são gerentes.

A idéia é então encaminhada ao especialista, automaticamente pelo sistema, e este tem um prazo de dez dias para aprová-la ou não, levando em consideração sua relevância e o investimento necessário. Além disso, o Analista de comunicação empresarial envia lembretes eletrônicos de ações pendentes aos responsáveis. Caso a idéia seja aprovada o especialista a encaminha para um grupo de

implantação e estabelece um prazo para sua solução. Em caso negativo, é dada uma justificativa ao idealizador pela não execução de sua idéia.

Os funcionários cujas idéias foram aprovadas recebem um brinde, e após cinco idéias dadas, recebem um vale compras. Aqueles cujas sugestões implantadas proporcionaram grandes resultados para a empresa, ganham premiações extras também em vale compras.

Além destas rotinas, são geradas planilhas de acompanhamento de ações de cada um dos sistemas, com exceção do Plano de Sugestões, que são enviadas quinzenalmente aos responsáveis como forma de lembrete e cobrança.

No final do mês o relatório enviado aos responsáveis é mais elaborado, pois junta os três sistemas (SIGA, CAC e RAP) e calcula um valor percentual por responsável, referente à quantidade de ações pendentes e concluídas de cada um. Este cálculo é feito através da atribuição de pesos aos sistemas e visa divulgar a performance de cada funcionário e áreas no atendimento aos sistemas. Dessa forma, o funcionário que estiver com todas as suas ações concluídas no prazo terá uma performance de 100%, já aqueles que possuírem pendências terão sua performance prejudicada.

Este relatório é denominado Performance de atendimento à melhorias e este é também um indicador da unidade acompanhado mensalmente no SIDD, com meta de 75%.

Existem ainda quadros de gestão à vista, situados nas duas principais áreas da empresa, que contêm resultados de ações do RAP e outros espaços onde os funcionários colocam alguns gráficos de indicadores que consideram importantes para a área ou ações de 6S, ou de Segurança, por exemplo. O quadro não é necessariamente focado para resultados e nem gerenciamento da rotina.

Além das rotinas já descritas, a empresa realiza mensalmente Reuniões de Resultados das áreas, onde analisam os seguintes aspectos, referentes ao mês anterior:

- Resultados do SIDD, com ênfase em itens que apresentaram desvios ou tendência de piora;
- Acompanhamento de Projetos no GP3;
- Avaliação dos PPIS;
- Avaliação da Performance nos sistemas SIGA, RAP e CAC;
- Análises de itens relacionados ao Gerenciamento do Processo.

Feitas estas análises, são registradas em uma ata ações, que visam a melhoria dos resultados insatisfatórios.

Há ainda as reuniões de Comitê de Gestão Integrado (CGI), realizadas trimestralmente pela equipe de Engenharia de Produção e Gerência para avaliar as dificuldades em relação ao SGI, em termos de cumprimento das normas, padronização e em relação a eficácia dos sistemas SIGA, RAP e CAC. Além dessa, há também as Reuniões de Análise Crítica, que são realizadas semestralmente. Para a realização destas reuniões, são montados grupos formados por membros dos departamentos administrativos, incluindo as gerências para que cada um analise alguns pontos, tais como a adequação e eficácia às normas, a adequação do SGI às políticas da empresa e a adequação e eficácia do sistema aos objetivos e metas da empresa. Para esta análise cada grupo utiliza uma tabela, conhecida como FDOA, que significa Forças, Debilidades, Oportunidades e Ameaças identificadas por cada grupo. Posteriormente, há uma reunião final onde cada grupo apresenta a sua análise e, diante disso é montado um plano de ação.

A gerência de cada fábrica se reúne com a diretoria trimestralmente para discutir sobre os resultados e sobre as melhores práticas de cada unidade, para trocar informações. Além disso, de dois em dois anos todos os níveis gerenciais, não só das fábricas como também das áreas com o mesmo objetivo. Dessas reuniões podem surgir algumas ações direcionadas a cada unidade.

Os entrevistados vêem como um ponto essencial na empresa a comunicação. Segundo eles, uma das maiores vantagens do planejamento estratégico foi a melhoria na comunicação e a implementação de quadros de gestão à vista, que tornou mais transparente a todos os funcionários quais os resultados da empresa. Além disso, eles consideram que sem um bom fluxo de informações entre fornecedores e clientes internos e externos, os resultados esperados não serão atingidos.

Em relação à estratégia da empresa, os entrevistados consideram que poderia haver uma melhor exposição dos indicadores e metas na fábrica, porém não sentem dificuldades com relação aos operadores, já que estes não têm acesso ao mapa estratégico e, por isso, se concentram em atingir apenas os objetivos de produção pelos quais são cobrados.

Para a manutenção do SGI, os entrevistados afirmam que têm dificuldades em relação ao cumprimento de ações de SIGA, RAP e CAC por parte dos supervisores. O mesmo ocorre com a manutenção de melhorias obtidas na fábrica, pois apesar da padronização de procedimentos, com o tempo as práticas deixam de ser cumpridas. Os entrevistados atribuem esse fato à falta de

comprometimento da liderança em alguns momentos devido ao foco dado por eles ao atendimento de alguns indicadores de produção, tais como rendimento, qualidade, etc.

Finalmente, em relação aos resultados quantitativos alcançados pela empresa, os entrevistados afirmam que a empresa tem evoluído em relação a alguns indicadores, apesar do momento conturbado que passa, devido a uma recente fusão com outra empresa do ramo. Nesse contexto, eles destacam a contribuição dada pelos projetos PDCA em termos de redução de custos para a empresa.

### 5.2.1 Análise Crítica do Sistema de Gestão

Levando em consideração os aspectos levantados na entrevista, é possível perceber que a empresa buscou acompanhar a evolução da Gestão Orientada para Resultados no mercado, adotando abordagens atuais e usuais de Planejamento Estratégico, como o *Balanced Scorecard* e de Gestão como Gerenciamento pelas Diretrizes.

Quanto ao planejamento estratégico, é um ponto positivo o estabelecimento de pontos como missão, visão, valores e políticas na organização, sobretudo a exposição destes, como ocorre com a missão e as políticas, pois, dessa forma, os funcionários ficam cientes de quais os seus deveres perante à organização. Além disso, os mapas estratégicos do *Balanced Scorecard* possibilitam o relacionamento dos objetivos estratégicos com a perspectiva a ser atendida pela empresa e esclarece qual a consequência do atingimento de um objetivo, através do relacionamento com os demais objetivos. Sobre esse aspecto, ocorre uma falha da empresa, pois só a alta administração tem acesso a esse conhecimento, já que ela não divulga ao nível operacional quais seus objetivos estratégicos, não deixando claro o porquê dos indicadores e metas estabelecidos. Isso contraria o princípio de “Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais” enunciado por Kaplan e Norton (2000). Além disso, os quadros de gestão à vista existentes não focam exatamente quais os indicadores essenciais para cada área ou processo. Em contrapartida, o modo de divulgação e acompanhamento dos resultados de indicadores no SIDD, proporciona uma boa visibilidade do histórico e tendência dos indicadores, através de gráficos que comparam os resultados com o valor orçado, a meta e os resultados de anos anteriores.

O método utilizado para Desdobrar as diretrizes é adequado, visto que garante o alinhamento dos objetivos menores com os corporativos e, sendo revisado anualmente com os objetivos prioritários para cada Unidade, tem tendência a atender às metas de sobrevivência da empresa e o plano anual, de acordo com o pensamento de Aguiar (2002). Além disso, nota-se na empresa uma evolução do Gerenciamento pelas Diretrizes, para um Gerenciamento de Projetos, já que os PPIs estão freqüentemente associados a projetos, que apesar de utilizarem ferramentas simples para gerenciar problemas, trazem melhorias aos resultados da empresa de uma maneira geral e são acompanhados através um sistema que garante um bom planejamento e monitoramento. Nesse contexto, os “Projetos PDCA” agregam bastante valor à empresa, já que capacita funcionários a resolverem problemas e proporcionar melhorias seguindo um método eficaz, além de treiná-los na utilização de ferramentas que podem ajudá-los em outros controles na empresa, assim como tende a minimizar seus custos.

Em relação ao sistema de Gestão Integrado da empresa e seu gerenciamento, a adoção de sistemas de informação como o SIGA, o CAC e o RAP, facilita o controle das ações e problemas levantados na empresa e proporciona um banco confiável de dados. O Plano de sugestões também é um programa que tende a agregar valor à empresa, no sentido de que estimula a criatividade do funcionário e o motiva a ajudar a empresa. Por outro lado, apesar de os sistemas proporem a utilização de conceitos de investigação de causas e avaliação de eficácia, a empresa deixa a cargo dos responsáveis pelas ações ou anomalias a utilização destas ferramentas, sem garantir que foi realmente achada a causa raiz, já que não há evidência da utilização de ferramentas como Diagrama de Causa e Efeito ou Análise dos Cinco Porquês para a investigação de causas. Em relação à avaliação da eficácia, o fato de ela ser realizada pelo próprio responsável pela ação, permite que ele preencha o campo simultaneamente ao fechamento da ação, sem fazer uma análise de bloqueio da causa fundamental e de possíveis reincidências do problema.

As reuniões de resultado realizadas na empresa têm como forças a análise de pontos essenciais ao bom andamento do Sistema de Gestão, porém a freqüência com que são realizadas não garante o gerenciamento diário da rotina e nem os bons resultados do mês corrente, já que só são realizadas depois do fechamento do mês, planejando ações que só surtiram efeitos nos resultados do mês seguinte. Além disso, os entrevistados deixaram claro que apenas são tomadas ações corretivas para os itens que não atingiram a meta, o que não garante a manutenção dos bons resultados obtidos com outros itens.

Já as reuniões de Análise Crítica adotam uma sistemática interessante ao utilizar a análise SWOT, fazendo com que os funcionários entendam quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças atuais da empresa. Estes componentes são fundamentais para a definição de novas diretrizes para a empresa ou para a manutenção das já existentes. Outro ponto positivo é a realização da Reunião de CGI, que proporciona a avaliação periódica do sistema, se enquadrando na melhoria contínua, que é ponto fundamental para o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia segundo Campos (2004).

Diante do exposto, é possível concluir que o Sistema de Gestão da empresa é bem estruturado e, contudo capaz de atender seus resultados planejados, sendo necessárias apenas algumas melhorias para obter melhores resultados, tais como divulgação do mapa estratégico da empresa, utilização de ferramentas que garantam o bloqueio da causa raiz de problemas, aumento da frequência da realização de reuniões de resultados e maior comprometimento com a manutenção de ações implementadas, por exemplo. Dessa maneira, torna-se imprescindível uma maior atuação da liderança de modo a envolver as pessoas na busca de ações que viabilizem o alcance de resultados.

### **5.3 Análise Comparativa entre os Sistemas de Gestão da Empresa A e da Empresa B**

Através das análises críticas realizadas aos sistemas de gestão das duas empresas entrevistadas, é possível perceber algumas semelhanças e diferenças entre os dois sistemas. Tais diferenças ora apontam melhores práticas da empresa A, ora, da empresa B.

- Semelhanças entre os sistemas de gestão das empresas:
  - ✓ Evolução do planejamento estratégico, com a definição de objetivos, indicadores de desempenho, metas, missão, visão e valores;
  - ✓ Frequência de revisão dos objetivos estratégicos;
  - ✓ Utilização da metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes para o desdobramento de objetivos estratégicos hierarquicamente;
  - ✓ Utilização da gestão à vista;
  - ✓ Utilização de Sistemas de Sugestões e reconhecimento dos funcionários com premiações;

- ✓ Visualização dos indicadores de desempenho por funcionários de todas as unidades, através d divulgação na Intranet das empresas;
- ✓ Reuniões de Acompanhamento dos resultados;
- ✓ Utilização do Ciclo PDCA.
- Melhores práticas da empresa A em relação à empresa B:
  - ✓ Utilização do A3 como metodologia para o desdobramento das diretrizes;
  - ✓ Divulgação dos A3s para todos os níveis hierárquicos no Compromisso;
  - ✓ Divulgação emnsl dos resultados a operação, através da Reunião de Performance;
  - ✓ Reuniões diárias para acompanhamento dos resultados das áreas, através da Ferramenta de Gestão diária;
  - ✓ Utilização da Análise de Causa Raiz como ferramenta para investigação de causas de problemas;
  - ✓ Quadros de Gestão à vista localizados em cada área divulgam indicadores relativos a tais áreas;
  - ✓ Análise Crítica mensal por parte das Superintendências e Gerências, através da análise não só dos indicadores que não atingiram a meta, mas também daqueles que atingiram.
- Melhores práticas da empresa B em relação à empresa A:
  - ✓ Utilização do *Balanced Scorecard* possibilita a visualização da relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho através do Mapa Estratégico.
  - ✓ Projetos PDCA garantem ganhos anuais com a resolução de problemas específicos da empresa;
  - ✓ Utilização dos sistemas de informação SIGA, RAP e CAC para gestão dos planos de ação;
  - ✓ Relatório de Performance divulga mensalmente o desempenho dos funcionários nos seus planos de ação;
  - ✓ Reuniões de Análise Crítica garante uma Análise SWOT semestral.

Diante das realações apresentadas entre os dois sistemas de gestão é possível perceber que ambas as empresas estão evoluindo em termos de gerenciamento da rotina para o alcance de seus resultados, adontodanto ferramentas e metodologias sugeridas na literatura para tal fim. Tanto a

empresa A quanto a empresa B podem ainda evoluir, através da adoção de algumas práticas como uma melhor investigação de causas dos problemas rotineiros e de um acompanhamento mais frequente dos resultados na empresa B, e a construção de mapas estratégicos e realização de projetos de melhoria na empresa A; por exemplo, sugestões já analisadas nos tópicos 5.1 e 5.2. Tais sugestões podem ser adotadas por estas e outras empresas, independente do segmento em que atuam, já que qualquer empresa necessita de meios para obter seus resultados e as ferramentas e metodologias sugeridas não restringem sua aplicação a segmentos específicos.

## **6 CONCLUSÃO**

Este trabalho se propôs a apresentar o sistema de gestão de duas empresas escolhidas para a realização das entrevistas, de forma a analisar se sua estrutura possibilita o alcance de bons resultados. Para isso, foi necessário apresentar conceitos de Gestão Orientada para Resultados e de metodologias e ferramentas utilizadas para sua implantação.

De acordo com o exposto ao longo do texto, verifica-se que a implantação de um Sistema de Gestão Orientado para Resultados é um processo longo e metódico, que exige que uma série de passos seja seguida, assim como o conhecimento e aplicação de diversas ferramentas e metodologias. Porém, essa é uma tendência mundial, já que vem crescendo a preocupação das empresas em atingir melhores resultados, com maior lucratividade, competitividade e qualidade de seus produtos. Essa tendência é imposta pela exigência de clientes e pelo crescimento da concorrência entre as empresas.

Sendo assim, a Gestão Orientada para Resultados, visa permitir que a empresa formule sua estratégia e desenvolva indicadores e metas de desempenho quantificáveis, para controlá-los através de um sistema integrado de gerenciamento da rotina, de modo a maximizar seus resultados. Este fato é confirmado para as duas empresas entrevistadas e apresentado no Capítulo 6, que aponta a evolução das duas empresas entrevistadas depois do desenvolvimento de programas voltados para resultados. Além disso, confirma-se a idéia inicial do trabalho de além do método de gestão existem outros dois meios para obter resultados: o conhecimento do processo, inerente aos funcionários das empresas, e a liderança como guia motivador para este fim.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AGUIAR, S. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma. v. 1. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p.9-16, mai/ago. 2000.
- BALBONOTTI, G. S. **Uma Metodologia de Desdobramento das Diretrizes para a Questão Ergonômica: Um Estudo de Caso.** (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: conceitos, Processos e Administração Estratégica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOGAN, C. E.; ENGLISH, M., J. **Benchmarking Aplicações Práticas e Melhoria Contínua.** São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.** 8. ed. Minas Gerais: INDG tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri).** Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- CARVALHO, A. A. P.; LIMA, E. R. P.; MAURI, E. L. **Gestão para Resultados.** v. 1. Minas Gerais: INDG tecnologia e Serviços Ltda., 2005 (Apostila).
- COSTA NETO, A.; CRUZ, A. S.; LIMA, G. B. A. Sistemas de Gestão por Indicadores em uma Diretoria de Gestão de Pessoas – Estudo de Caso em uma Empresa Pública. XI SIMPEP. São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo, 2004.
- GADELHA, M. **Gestão estratégica como uso do *Balanced scorecard*.** Recife: Universidade de Pernambuco, 2008. (Apostila do Curso de Extensão em Planejamento Estratégico da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco).
- GALUCH, L. Modelo para implementação das ferramentas básicas do controle estatístico do processo – CEP em pequenas empresas manufatureiras. 2002. 87f. Dissertação. (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia Em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia:** Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e Execução de pesquisas, amostragens e Técnicas de Pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, C. A. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA: Método de melhorias para empresas de manufatura.** v. 2. Minas Gerais: INDG tecnologia e Serviços Ltda., 2005 (Apostila).

MORELLI G. **Gestão Estratégica Orientada para resultados:** avaliação e desafios. Brasília: Sebrae, 2006. Disponível em: <[http://www.sebraeminas.com.br/arquivos/cooperer\\_para\\_crescer/geor/livrogeor.pdf](http://www.sebraeminas.com.br/arquivos/cooperer_para_crescer/geor/livrogeor.pdf)> Acessado em: 23 jul. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Prática. 22 Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAIVA, R. **Gestão para Resultados - Curso.** Recife, 2007.

PORTO, C. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. **Boletim Técnico do SENAC.** v.24, n.2, mai-ago. 1998.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores Críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção.** São Paulo. v.13, n.1, p. 81-92, jan-abr.2006.

RAMBERSAD, H., K. **Scorecard para Performance Total:** Alinhando o Capital Humano com Estratégia e ética Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REBELLO, M. A. F. R. Implantação do Programa 5 S para a Conquista de um Ambiente de Qualidade na Biblioteca do Hospital universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação,** Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005.

RONDON, B. M. **Análise da Gestão Estratégica da Embasa.** 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

ROSSI, L. R. JR. **A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: FGV, 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/administrando.htm>>. Acessado em: 17 jul. 2007.

SILVA, C. S. O *Balanced Scorecard* e o Processo Estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n a, p. 61-73, outubro/dezembro 2003.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STORCH, C. R. R.; NARA E. O. B.; STORCH, L., A. Mapa estratégico, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. *In: XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO*, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis. 2004.

## APÊNDICE I

### Questionário para aplicação em empresas

1. Foi desenvolvida na empresa uma formulação formal da estratégia e dos objetivos empresariais? Quando e por quem?
2. Por que a empresa sentiu essa necessidade? Como eram tomadas decisões e como controlava-se a e gerenciava-se a rotina e os resultados empresariais antes dessa formulação?
3. A estratégia e os objetivos da empresa foram divulgados depois da formulação para todos os funcionários? Por que meio?
4. Para o processo de formulação da estratégia e dos objetivos empresariais quais foram os passos seguidos pela empresa? Estes passos foram definidos por alguém ou baseados em alguma literatura / *Benchmarking*?
5. Caso não tenha sido respondido na questão anterior, foram definidos valores, missão, visão, pontos fortes / fracos, oportunidades / ameaças para a empresa?
6. Que metodologia foi utilizada para essas definições? Elas foram feitas em grupo ou individualmente? Explique.
7. Existe divulgação destas definições na empresa?
8. A empresa / funcionários conhecem o *Balanced Scorecard*? Foi utilizado este método no processo de definição de objetivos, indicadores e metas empresariais? Em caso negativo, foi utilizado algum outro método? Qual? Quais ferramentas foram utilizadas?
9. Os indicadores / metas foram definidos, levando-se em consideração os objetivos empresariais definidos anteriormente?
10. Os indicadores / metas foram definidos para a organização como um todo ou também foram distribuídos entre departamentos? Essa definição foi feita por uma só pessoa ou por um grupo de pessoas?
11. Em geral, a empresa considera que seus objetivos, indicadores e metas estão alinhados à sua estratégia?
12. Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de formulação estratégica em geral (incluindo definição de objetivos, indicadores, metas) e sua divulgação?
13. Foram realizados treinamentos na empresa durante esse processo?
14. Como foi a aceitação dos funcionários diante de tal implantação?
15. Como passou a ser gerenciada a rotina e os resultados empresariais depois de tal formulação? Existe alguma padronização de atividades, documentos, etc.?
16. Ainda é utilizada a mesma metodologia para gerenciamento da rotina atualmente? Em caso negativo, como é esse gerenciamento nos dias atuais? É utilizada alguma ferramenta, método, planilha, software, etc.? Quais?
17. São realizadas reuniões ou algum tipo de rotina frequentemente para manter toda essa estrutura desenvolvida? Com que frequência? Explique como acontece.
18. A empresa conhece o ciclo PDCA? Utiliza-o? Quando?
19. Os resultados dos indicadores empresariais são divulgados a todos os funcionários? Por que meio e com que frequência?
20. A avaliação dos resultados dos indicadores é feita de maneira centralizada ou descentralizada (por departamentos)? Caso tenham sido obtidos resultados

insatisfatórios, é tomada alguma ação imediata ou ações de longo prazo? Quais? Explique.

21. A empresa considerou positiva a mudança? Em que aspectos? Houve ganhos e/ou perdas? Quais?
22. É difícil de manter todas as definições e rotinas que derivaram deste processo formal de formulação de estratégia? Quais as maiores dificuldades encontradas para manutenção de toda a estrutura criada?
23. Em relação à pergunta anterior, quais as definições / rotinas que são mantidas na empresa e quais não são mais realizadas?