

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHEK DE OLIVEIRA

DANIELLE COSTA MAIA

FLAVIANA BORGES DA SILVA

JESSIKA LANY DA SILVA

MARIA EULINA AFRO PEREIRA

RAIELLY GANDINI DA SILVA

INDICADORES DE DESEMPENHO

DIADEMA

2012

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHEK DE OLIVEIRA

DANIELLE COSTA MAIA

FLAVIANA BORGES DA SILVA

JESSIKA LANY DA SILVA

MARIA EULINA AFRO PEREIRA

RAIELLY GANDINI DA SILVA

INDICADORES DE DESEMPENHO

Trabalho de aproveitamento do curso Técnico de nível médio de técnico de administração sob orientação do Prof. Ms Leonardo Fabris Lugoboni.

DIADEMA

2012

“A cada passo dado, uma conquista, uma vitória, uma perda, um aprendizado...”

Não sabemos o que vem pela frente. Mas nunca deixe de caminhar!”

(Bruno Belutti)

A Deus, pelo amor incondicional, a minha família e amigos pelo incentivo e refúgio nos distintos momentos, sendo como porto de abrigo, meu apoio, meu recanto, aos quais devo em grande parte o que eu sou. Ao professor Paulo Sergio Felix Silva pela a grande ajuda nos momentos mais necessários, pela paciência incondicional e pelo seu tempo, muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus e Jesus Cristo que nos ajudou durante esta caminhada. Agradecemos também ao nosso orientador e principalmente as nossas famílias, que mesmo sem conhecimentos necessários no assunto nos ajudou em momentos difíceis, nos apoiando para seguirmos em frente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 CONCEITO DE INDICADOR.....	16
2.2 CARACTERÍSTICAS DE UM INDICADOR.....	17
2.3 EVOLUÇÃO DOS INDICADORES.....	18
2.4 INDICADORES FINANCEIROS.....	20
2.5 INDICADORES NÃO FINANCEIROS.....	21
2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.6.1 INDICADORES E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.6.2 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.6.3 ALINHAMENTO DA ESTRUTURA COMO ESTRATÉGIA.....	25
2.6.4 ALINHAMENTO DOS ESFORÇOS.....	25
2.7 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
2.7.1 O MÉTODO TABLEAU DE BORD.....	27
2.7.2 O MÉTODO DE MARTINDELL.....	28

2.7.3 PRÊMIO DEMING	28
2.7.4 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	28
2.7.5 MÉTODOS DAS ÁREAS- CHAVES DE RESULTADO	29
2.7.6 MÉTODO DE BUCHELE	29
2.7.7 MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL	29
2.7.8 PRÊMIO MALCOM BALDRIGE	30
2.7.9 PRÊMIO EUROPEU DE QUALIDADE	30
2.7.10 <i>BALANCED SCORECARD</i>	30
2.7.11 <i>PERFORMANCE MEASURE QUESTIONNAIRE</i>	31
2.7.12 <i>STRATEGIC MEASUREMENT AND REPORTING TECHNIQUE</i>	31
2.7.13 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)	32
2.7.14 SETE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO	32
2.7.15 MODELO QUANTUM DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO (MQMD)	33
2.7.16 MÉTODO DE RUMMLER E BRACHE	33
2.7.17 INTEGRAD ABD DYNAMIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM	34
2.7.18 <i>SKANDIA NAVIGÁTOR</i>	34
2.7.19 <i>SIGMA SUSTAINABILITY SCORECARD</i>	35
2.7.20 <i>VALUE EXPLORE (VE)</i>	35

2.7.21 INTEGRATED AND DYNAMIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM.....	36
2.7.22 VALUE CHAIN SCOREBOARDVSC	36
2.8 TIPOS DE INDICADORES.....	37
2.8.1 INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS	37
2.8.2 INDICADORES NÃO FINANCEIROS TRADICIONAIS	41
2.8.3 INDICADORES NÃO TRADICIONAIS	45
3. ANÁLISE DE RESULTADO DA PESQUISA.....	48
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
5. REFERÊNCIAS	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução dos modelos de avaliação de desempenho	27
Tabela 2 - Indicadores relacionados com o faturamento	37
Tabela 3 - Indicadores de Margem (Bruta, Líquida, Operacional e Lucro)	38
Tabela 4 - Indicadores relacionados com o Resultado.....	38
Tabela 5 - Indicadores relacionados com o endividamento	38
Tabela 6 - Indicadores relacionados com a liquidez	38
Tabela 7 - Indicadores relacionados com rentabilidade.....	39
Tabela 8 - Indicadores relacionados com custos	39
Tabela 9 - Indicadores relacionados com o investimento	40
Tabela 10 - Outros indicadores.....	41
Tabela 11 - Indicadores relacionados com o cliente.....	41
Tabela 12 - Indicadores relacionados com os funcionários.....	42
Tabela 13 - Indicadores relacionados com estrutura física.....	42
Tabela 14 - Indicadores relacionados com vendedores	43
Tabela 15 - Indicadores relacionados com fornecedores.....	43
Tabela 16 - Indicadores relacionados com distribuidores.....	43
Tabela 17 - Indicadores relacionados com produtos	43
Tabela 18 - Indicadores relacionados com volume de vendas	44

Tabela 19 - Indicadores relacionados com participação no mercado	44
Tabela 20 - Indicadores relacionados com posição no mercado	44
Tabela 21 - Indicadores relacionados com capacidade de produção	45
Tabela 22 - Indicadores relacionados com tempo de fabricação	45
Tabela 23 - Indicadores relacionados com volume de produção	45
Tabela 24 - Indicadores relacionados com produtividade	45
Tabela 25 - Outros Indicadores	45
Tabela 26 - Os indicadores mais utilizados.....	49
Tabela 27 - Os indicadores que não são utilizados.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência com a qual os indicadores auxiliam	57
Gráfico 2 - Responsabilidade pelos relatórios e acompanhamento do desempenho... 58	58
Gráfico 3 - Frequência de análise dos indicadores..... 59	59
Gráfico 4 - Importância do uso de Indicadores..... 59	59
Gráfico 5 - Principal motivo de se ter um sistema de medidas de desempenho	60
Gráfico 6 - Frequência de realização de reuniões de desempenho da empresa	61
Gráfico 7 - Funcionários cientes das estratégias utilizadas na empresa	62
Gráfico 8 - Nível de definição do planejamento e controle de metas	63

RESUMO

Os indicadores de desempenho são métricas quantitativas e qualitativas que refletem a performance de uma organização na realização de seus objetivos e estratégias sendo seu principal objetivo a mensuração e comparação de um dado em relação a outro, tendo sua utilização desde os auxiliares operacionais e conferentes, passando pelos auxiliares administrativos e supervisores, chegando aos gerentes e diretores.

Este trabalho tem como objetivo identificar os indicadores de desempenho mais utilizados nas concessionárias na região do Grande ABC, pois as mesmas não aplicam todos os indicadores sendo assim não o utilizam podendo gerar um contratempo para a organização.

Acredita-se com o resultado da pesquisa que a medição de desempenho adquiriu papel fundamental dentro das organizações, onde se designa a avaliação dos dados obtidos, podendo confrontar os resultados anteriores com o atual, após a análise pode-se criar uma estratégia de gerenciamento fornecendo informações cruciais nas atividades organizacionais, assim buscando exprimir a eficácia e a eficiência das ações, devendo ser elas internas e externas.

Logo os indicadores de desempenho têm como finalidade ordenar e integrar, de modo lógico, um conjunto de atividades estruturadas para realizar uma estratégia de desempenho, ao mesmo tempo garantindo a flexibilidade e inovação da proposta, permitindo que mudanças possam ser incorporadas ao processo.

PALAVRAS CHAVE: INDICADOR DE DESEMPENHO; DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; ESTRATÉGIA.

ABSTRATC

Performance indicators are quantitative and qualitative measurements that reflect the performance of an organization in achieving its objectives and strategies, and its main objective measurement and comparison of data over another, and their use by the auxiliary operations and lecturers, passing through the administrative staff and supervisors, and arriving to the managers and directors.

This work aims to identify the performance indicators used in more dealers in the greater ABC region, but they do not apply all the indicators because they can generate a setback for the organization.

With the research results it can be assumed that the acquired role of the performance measurement is fundamental in the organization, meaning that the obtained data can be compared between the old and the new, after analysis you can create a management strategy providing crucial information on organizational activities, showing the effectiveness and efficiency of the actions, whether internal or external.

The performance indicators are intended to organize and integrate, in a logical manner, a set of structured activities to conduct flexibility and innovation of the proposal, allowing changes to be incorporated into the process.

KEYWORDS: PERFORMANCE INDICATOR; ORGANIZATION INDICATOR; STRATEGY.

1. INTRODUÇÃO

O mercado tem se tornado cada vez mais globalizado e competitivo. Os fatores que contribuem para criar ambientes hiper competitivos entre as organizações são a globalização da economia e as rápidas mudanças tecnológicas. Pode-se entender por mercado globalizado, a situação em que bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. E por mudanças tecnológicas, a rápida disseminação da tecnologia, o significativo aumento das informações disponíveis e o aumento da intensidade do conhecimento, que se torna uma fonte valiosa de vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Em um ambiente cada vez mais competitivo, os gestores vêm buscando o aprimoramento de ferramentas para controlar suas operações e suas estratégias. Neste sentido, uma ferramenta utilizada para realizar esse controle é a utilização de indicadores de desempenho, e muitos estudos vêm sendo realizados na academia sobre esse assunto.

Indicadores de desempenho são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade.

Durante mais de vinte anos, autores estão pesquisando, analisando e definindo os modelos de avaliação de desempenho organizacional. Muitas definições foram encontradas, seguem algumas para compreensão do termo utilizado.

Lotta (2002) define a avaliação do desempenho como um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

Representam informações quantitativas, úteis à tomada de decisão para medir e auxiliar o comportamento dos aspectos principais de produtos e de processos.

Os indicadores podem ser usados para avaliar, fazer comparação com padrões de valores médios e processos de execução (PDCA), melhorar, após as análises dos resultados formular metas de melhoria para ser analisadas e aplicadas.

Eles devem ser de fácil mensuração e interpretação para atuação e permitem mostrar a trajetória dos resultados no tempo.

Indicadores de desempenho procuram indicar o resultado atingido para um dado aspecto de um determinado processo ou produto.

Todos os indicadores exigem uma definição da avaliação, controle ou melhoria pretendido. Para a sua escolha e sua respectiva forma de trabalho necessita-se da definição do momento, método e forma de coleta dos dados.

Dentre as vantagens da utilização dos indicadores esta a transparência dos resultados e interesses.

1.1 PROBLEMA

Baseado no exposto acima surge o seguinte questionamento: Quais são os indicadores mais utilizados em concessionárias no Grande ABC?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os indicadores de desempenho mais utilizados nas concessionárias na região do Grande ABC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho torna-se de grande importância, pois auxiliará na gestão para melhorar o seu desempenho de organizações, podendo assim avaliar, controlar e com os resultados melhorando na área de atuação como um todo ou em algum setor específico.

Assim para a administração de empresas os indicadores de desempenho têm como objetivo analisar os resultados aplicados na empresa de diversas formas, como na satisfação, produtividade, atuação no mercado, após realizar as pesquisas, apura-se os resultados e tomam-se as decisões.

Algumas organizações não conhecem todos os indicadores de desempenho, o que pode acabar virando um problema, pois a ferramenta pode não estar suprindo as necessidades da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE INDICADOR

Nos anos 50, Edwards Deming e Juran Joseph, em conjunto com executivos japoneses como Genichi Taguchi introduzem a moderna abordagem em qualidade, inovação e empowerment, bem como conceitos relacionados a feedback e gestão baseada em indicadores da performance. Começaria aí uma grande revolução nas empresas, que se tornaria visível a partir dos anos 80 no Brasil, com a popularização da visão da cultura da Qualidade Total e o uso de indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho são métricas quantitativas que refletem a performance de uma organização na realização de seus objetivos e estratégias.

Podem ser chamados de KPIs (Key Performance Indicators) ou Indicadores-Chave de Desempenho, Indicadores de Performance, Métricas de Desempenho, Medidas de Performance, etc. Somente o que é medido pode ser gerenciado; por outro lado, aquilo que não é medido, merece pouca ou nenhuma atenção. Indicadores de desempenho permitem medir o desempenho de uma empresa e garantem que todos os indivíduos, em todos os níveis hierárquicos, caminhem em direção aos mesmos objetivos e estratégias.

Assim o conceito tem sido aprimorado por diversas empresas, em diferentes áreas. Na Logística, dada a sua importância como atividade empresarial, a medição de indicadores tem encontrado enorme aplicação entre usuários de diversos níveis, desde os auxiliares operacionais e conferentes, passando pelos auxiliares administrativos e supervisores, chegando aos gerentes e diretores.

Diante do cenário atual, elevada concorrência e consumidores mais exigentes, é fundamental que as empresas, independente do porte, busquem técnicas e ferramentas que possibilitem um melhor gerenciamento. Quando falamos em gestão, principalmente nesse

período turbulento, um dos problemas principais que vem a mente é como determinar se a empresa está indo bem, e também quais os aspectos poderiam ser melhorados.

Nesse sentido, os indicadores de desempenho são fundamentais por mensurar com medidas claras o desempenho da empresa de acordo com as necessidades de informação colocadas pela administração. Assim, qualquer empresa, de qualquer porte, estrutura ou segmento pode utilizar diferentes tipos de indicadores para fazer o acompanhamento de suas atividades e assim mensurar os reflexos de suas decisões na gestão empresarial.

Há indicadores para diferentes áreas, de acordo com muitas metodologias: indicadores financeiros, operacionais, de mercado, de tempo, de custos e outros. Atualmente, um dos indicadores muito utilizado nas empresas é o *Balanced Scorecard*, conhecido como (BSC). Os requisitos para definição desses indicadores buscam a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão estratégica empresarial: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UM INDICADOR

Um bom sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados apresenta as seguintes características:

- É coerente com a visão e com a concepção que as organizações envolvidas têm sobre os objetivos centrais e as dimensões que um projeto deve considerar e resulta da negociação transparente e não impositiva dos diferentes interesses e expectativas;
- Considera as particularidades do contexto e foi desenvolvido a partir de um bom conhecimento da realidade na qual se vai intervir;
- Define indicadores que captam os efeitos atribuíveis às ações, serviços e produtos gerados pelo próprio projeto;
- Tem indicadores bem definidos, precisos e representativos dos aspectos centrais da estratégia do projeto, sem ter pretensão de dar conta da totalidade;
- Está orientado para o aprendizado, estimulando novas reflexões e a compreensão

pelos vários envolvidos sobre a complexidade dos fatores que podem determinar ou não o alcance dos objetivos;

- Prevê e especifica os meios de verificação que serão utilizados, bem como os responsáveis pela coleta de informação, pela análise e tomada de decisões;

- Combinam de modo adequado à natureza do projeto, indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade;

- É simples, capaz de ser compreendido por todos, e não apenas por especialistas, sem ser simplista;

- É viável do ponto de vista operacional e financeiro;

- Fornece informações relevantes e em quantidade que permite a análise e a tomada de decisão;

- Aproveita as fontes confiáveis de informação existentes, poupando recursos, tempo e energia do projeto.

2.3 EVOLUÇÃO DOS INDICADORES

A medição de desempenho adquiriu papel fundamental dentro das organizações, nas últimas décadas. Fornecendo informações cruciais para o bom gerenciamento das atividades organizacionais.

O processo de medição de desempenho teve sua origem na Contabilidade de Custos. Baseados essencialmente em critérios financeiros, as formas tradicionais de medição caracterizam-se por conduzirem à otimização de curto prazo, em detrimento de uma estruturação organizacional em longo prazo, como competitividade em ambientes dinâmicos e satisfação dos *stakeholders* (clientes, funcionários e acionistas). Sobre estas deficiências, Kaplan e Norton (1996) comentam que as medições tradicionais contêm apenas uma visão financeira limitada e dificultam a avaliação de novos investimentos e a introdução de novos produtos. Além disso, falham ao não considerar medidas sobre qualidade, estoques e produtividade.

Um estudo realizado por Bititci *et al* (2008), sobre a evolução das medidas de desempenho organizacional ao longo da história da ciência da Administração, aponta que o sistema de medição de desempenho passou por quatro períodos: *Just-in-case*, *Lean*, *Agile* e *Networking*. É argumentado que as empresas atuais estão operando no período classificado como *Networking*. Nesse momento as fontes de vantagem competitiva são definidas por meio de inovação de valor (DAVEPORT; PRUSAK, 2003 *apud* BITITCI *et. al*, 2008) que oferece uma combinação de valor comercial, social, político e ambiental (SENGE *et al*, 2009) para uma complexa rede de *stakeholders* (HAMAL *et al*, 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1994 *apud* BITITCI *et al*, 2008). Esta complexa rede abrange uma combinação de muitas grandes e pequenas empresas.

Acrescenta-se que nessa fase o desempenho organizacional depende, ainda de como se enfrenta as questões financeiras, mas é necessário pensar em definir medidas que contemple o econômico, o social e ambiental, ou seja, pensar no *Triple Bottom Line* (BITITCI *et al*, 2008).

Durante o período *Just-in-case* (1900 a 1970), com a crescente necessidade de produtividade foi reconhecida o controle orçamental. Com o início do período *Lean* (1970 - 1990), as empresas começaram a concentrar-se em valor ao longo de seus processos de negócio. Surge, assim, o interesse pela medição do desempenho e os primeiros modelos, *Smart* (CROSS; LYNCH, 1988-1989), o *Matrix* (KEEGAN *et al*, 1989), o BSC (KAPLAN; NORTON, 1997), o *Cambridge Performance Measurement Process Design Systems* (NEELY *et al*, 1996), IPMS (BITITCI; CARRIE, 1998), aparecem na literatura.

No período *Agile* (1990-2000) as pesquisas sobre avaliação de desempenho começam a reconhecer a dinamicidade do meio ambiente e propõem uma segunda geração de medição de desempenho (BITITCI, 2000; NEELY; ADAMS, 2001).

Segundo Martins (1999) o novo ambiente competitivo das empresas, caracterizado pela forte concorrência por nichos específicos de mercado, começou a exigir determinadas características do produto (representados, em grande parte, pelos critérios qualificadores e ganhadores de pedidos em termos de estratégia de manufatura) com a rápida inovação tecnológica e curto ciclo de vida. As empresas passam assim, a necessitar na grande maioria dos casos, desenvolver estratégias de diferenciação e utilizar novas formas de se medir o

desempenho, que precisam estar em concordância com os padrões de produção emergentes e com a estratégia competitiva da empresa. Assim, conforme o autor passou-se a requerer como características adequadas às novas condições ambientais das empresas, um processo de medição de desempenho que:

- Seja congruente com a estratégia competitiva;
- Tenha medidas financeiras e não financeiras;
- Direcione e suporte a melhoria continua;
- Identifique tendências e progressos;
- Facilite o entendimento das relações de causa-e-efeito;
- Seja facilmente inteligível para os funcionários;
- Abranja todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Tenha informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- Seja dinâmico;
- Influencie a atitude dos funcionários, e.
- Avalie o grupo e não o individuo.

Essas características se referem às medidas de desempenho que buscam exprimir a eficácia e a eficiência das ações, devendo ser elas internas (de processo) e externas (de resultado) e para Martins (1999), muitos esforços foram empreendidos na proposição de sistemas de medição de desempenho que contivessem as características descritas.

2.4 INDICADORES FINANCEIROS

Morissete (1977), indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Como exemplos de indicadores financeiros têm-se lucro e retorno sobre os investimentos.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, contam parte, mas não toda a história das ações passadas, bem como não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Segundo Miranda *et al.* (2001), a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da sua contabilidade. Entretanto, atualmente, as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo uma grande preocupação entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros.

Embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos dedicados a este temática, elas não devem ser esquecidas quando da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

2.5 INDICADORES NÃO FINANCEIROS

Macedo e Silva (2004), os métodos de classificação que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, visto que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas.

Morissete (1977), indicador não financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não financeiro é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária. Como exemplos de indicadores não financeiros têm-se participação no mercado e evolução do volume de produção.

Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) afirmam que um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não financeiros na avaliação do desempenho.

Banker, Potter e Srinivasan (2000) argumentam que as medidas não financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, uma vez que as medidas não financeiras auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A apresentação de estudos, conceitos e definições desenvolvidas por vários autores, sobre alinhamento estratégico é de importância vital para elucidar uma melhor compreensão deste elemento no contexto da gestão organizacional.

Miles e Snow (1984) definem por alinhamento estratégico o processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização externamente, em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação de estratégia e, internamente, buscando coesão entre estratégia, recursos e processos gerenciais.

No caso de alinhamento enquanto processo, Prieto (2006) menciona o conceito referindo-se ao exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico.

Mintzberg e Quinn (2001), discutem a relação entre conteúdo e processo de estratégia, etapas e fatores a serem considerados no processo de implementação, bem como fatores que determinam sua eficácia.

Epstein e Manzoni (1998) indicam que o modelo de alinhamento tem como finalidade ordenar e integrar, de modo lógico, um conjunto de atividades estruturadas para realizar o alinhamento estratégico, ao mesmo tempo, deve garantir flexibilidade e incremento da estratégia, permitindo que mudanças possam ser incorporadas ao processo.

Kaplan e Norton (2006, p. 5), identificaram cinco princípios de gestão enumerando-as como pontos importantes para que a implementação de uma estratégia empresarial seja bem sucedida:

- **Mobilização:** orquestrar a mudança por meio da liderança executiva;
- **Tradução da estratégia:** desenvolver mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas;
- **Alinhamento da organização:** alinhar a corporação, as unidades de negócio e de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia;

- **Motivação dos empregados:** proporcionar capacitação, comunicação, definição clara dos objetivos, remuneração variável e treinamento;
- **Gerenciamento:** integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

2.6.1 INDICADORES E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externos (mercado, política, fornecedores, etc.) e internos (estrutura administrativa e recurso financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional.

As organizações sejam elas públicas ou privadas, possuem uma missão, visão e algum tipo de estratégia, buscando atingir suas missões.

A missão de uma empresa, segundo COLLINS (1998) citado por SCHWARZ (2000, p. 2), é a “contribuição mais duradoura e expressiva e reflete o caráter permanente de uma organização”. Ou seja, entendemos que a missão de qualquer organização é o seu propósito de existência.

Uma vez definida a missão e objetivos da organização, precisamos definir a nossa estratégia, que segundo WRIGHT, PRINGLE & KROLL (1992, p. 3) significa “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”

Portanto, para definirmos uma estratégia, falta o que vem a ser seu aspecto tático CLAUSEWITZ (1984), um teórico militar prussiano da época de Napoleão, sobre estratégia e tática: “... táticas... (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o uso na guerra, (CLAUSEWITZ, 1984, p. 128). Trazendo para o ambiente organizacional, as batalhas são os projetos ou ações executadas pela organização, tendo em vista a estratégia, que por sua vez está atrelada à missão da organização.

2.6.2 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

O alinhamento organizacional se constitui a partir das relações verticais, horizontais, transversais, dinâmicas e sinérgicas das funções empresariais ou organizacionais.

Rezende (2003), o planejamento estratégico empresarial é um processo dinâmico e interativo para a determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais.

Herrero (2005) salienta que o alinhamento organizacional promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização, como uma ferramenta de gestão aceita pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, inteligência competitiva e inteligência organizacional.

Marques, Cunha e Meirelles (2002), o alinhamento é um processo, além de contínuo, complexo. Não há uma só estratégia ou uma só combinação de atividades que permitirão às organizações alcançar e sustentar esse alinhamento, pois são fatores que, em conjunto, levam ao sucesso dessa atividade. Além disso, cada organização tem seu próprio processo de desenvolvimento de capacidades e competências essenciais que são abrangidas, respectivamente, pelo seu próprio, específico e personalizado contexto. A integração dos complexos envolve recursos humanos e não humanos.

Francine (2002), afirma que a combinação de indicadores tradicionais com medições que tragam outras percepções e visões, tais como o estabelecimento de uma relação causal entre a formalização do processo de gestão do conhecimento e a geração de valor ao acionista, ou mesmo esforços voltados para a mensuração de valor do ativo intangível “capital

intelectual”, possivelmente poderá resultar em novos indicadores de desempenho, que venham apoiar a gestão de negócios.

2.6.3 ALINHAMENTO DA ESTRUTURA COMO ESTRATÉGIA

Carvalho e Laurindo (2003), afirmam que na busca de maior eficiência das organizações a disseminação das melhores práticas gerenciais foi ganhando relevância no cenário global. No entanto, muito costumeiramente as empresas confundem eficiência operacional com estratégia, requerendo do executivo sua real definição e distinção.

Porter (1989), afirmou que eficiência operacional significa executar atividades similares melhor, quando comparada a de seus competidores. Para atingir a eficiência foram desenvolvidas várias ferramentas, tais como o Total Quality Management(TQM), benchmarking, outsourcing, partnering, reengenharia, entre outros.

A estratégia precede a estrutura e aos sistemas, por isso, a empresa deve iniciar com uma breve análise corporativa, alinhando a estrutura com a estratégia no nível corporativo. A corporação deve demonstrar a proposta de valor da organização, ou seja, como a administração extrai mais valor dos negócios que possui e opera melhor do que seus rivais conseguiriam reunir o mesmo conjunto de negócios ou se o mesmo conjunto operasse de maneira independente.

Já a sinergia financeira volta-se para a aquisição e integração eficaz de outras empresas, excelência nos processos de monitoramento e governança dos diversos empreendimentos.

2.6.4 ALINHAMENTO DOS ESFORÇOS

Carvalho e Laurindo (2003), afirmam que o posicionamento adequado determina quais as atividades que a empresa deve executar e quais não deve. Para isso, a empresa deve conceber uma configuração interna adequada para realizar tais atividades e de como elas se relacionarão entre si, buscando compatibilização e um reforço recíproco entre elas para aumentar o potencial de obtenção de vantagens competitivas almejadas pela empresa.

Porter (1989), relatou a existência de três níveis de compatibilização, que podem ocorrer simultaneamente, sendo a consistência das atividades como estratégia da empresa, o reforço mútuo destas atividades e a otimização de esforços.

No primeiro nível a consistência da estratégia da empresa tem prioridade quanto ao processo compatibilização, e faz com que haja acumulação de vantagens competitivas das atividades, cria visão e melhora a implementação facilitando sua comunicação e transmissão para clientes, funcionários e acionistas. No segundo nível, além da consistência busca-se reforço mútuo das atividades, de forma a produzir efeitos que reforcem umas às outras, e quando ocorrer à compatibilização e ocorre o terceiro nível que se trata da otimização.

2.7 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Tabela 1 – Evolução dos modelos de avaliação de desempenho

Data de Origem	Modelo ou Área de Avaliação	Autor(es)
Início do século XX	Tableau de Bord	Diversos
1950	Método de Martindell	J. Martindell
1951	Prêmio Deming	Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
1954	Administração por Objetivos	P. Drucker
1955	Método das Áreas- Chaves de Resultado	R. Condiner (CEO-GE)
1970	Método de Buchele	R. Buchele
1986	Método de Avaliação de Desempenho Global	H. L. Corrêa
1987	Prêmio Malcolm Baldrige	Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award
1988	Prêmio Europeu de Qualidade	European Foundation for Quality Management
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	R. Kaplan e D. Norton
	<i>Performance Measure Questionnaire (PMQ)</i>	Dixon, Nanni e Voltmann
1991	<i>Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)</i>	Lynch e Cross
1992	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
1993	Sete Critérios de Desempenho	Sink e Tuttle
1994	Método Quantum de Medição de Desempenho	Hronec
	Método de Rummler Brache	G. Rummler e A. P. Brache
1997	Integrated and Dynamic Performance Measurement System	Ghalayimi e Noble, 1996 Ghalayimi, Noble e Crowe, 1997
	<i>Skandia Navigator</i>	L. Edvinsson
1999	SIGMA Sustainability Scorecard	British Standards Institution Forum for The Future Accountability UK Department of Trade and
2000	<i>Value Explore VE</i>	Andriessen & Tissen Knowledge Advisory Services
	<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	Bitici, Carrie e McDevit, 1997, Bitici, Carrie e Turner, 1998, Bitici, Turner e Bergmann, 2000
2001	<i>Value Chain Scoreboard VSC</i>	Baruch Lev. e Philip Bardes

2.7.1 O MÉTODO TABLEAU DE BORD

O pioneiro dos métodos de avaliação de desempenho organizacional é o chamado *Tableau de Bord*, criado na França, no início do século XX, quando engenheiros de processos procuravam novas formas de melhorar a produção, desenvolvendo um melhor entendimento das relações de causa e efeito (EPSTEIN; MANZONI, 1997, p. 28-36) e assim denominaram método devido a sua semelhança funcional com um painel de instrumentos ou de navegação, existente em um avião ou navio (LAUZEL; CIBERT, 1959, p. 131).

2.7.2 O MÉTODO DE MARTINDELL

Em 1950, Jackson Martindell, presidente do *American Institute of Management*, publica *The Appraisal of Management*, no qual descreve uma ferramenta que permitiria a realização de uma análise completa das organizações, dos mais diferentes tipos. Para Martindell *apud* Corrêa (1986, p. 35), um método de avaliação deve atender aos seguintes requisitos: (a) flexibilidade – a sua aplicação é estendida a diversos tipos de administração e a vários campos do conhecimento; (b) inteligibilidade – entendimento quanto às questões que serão abordadas e retratarão a situação da organização; (c) comparabilidade – possibilidade de comparação entre as várias organizações; (d) mensurabilidade – as medidas refletem a qualidade da administração; e (e) enfoque sistêmico – consideram-se as várias inter-relações e a interdependência que ocorrem dentro das organizações.

2.7.3 PRÊMIO DEMING

O primeiro método de busca da excelência no desempenho proposto pela Administração da Qualidade Total é o Prêmio Deming, em homenagem ao Dr. W. E. Deming, um dos maiores nomes na área da qualidade e cujo trabalho influenciou profundamente a indústria japonesa, que, através da *Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)*, convidou Dr. Deming para realizar uma série de palestras no Japão, em 1950.

Em agradecimento à obra de Deming, a JUSE criou, em 1951, um prêmio que levou o seu nome e que vem, desde então, sendo distribuído anualmente a empresas que promovam o desenvolvimento da qualidade e da gestão no país, constituindo-se não em um fim em si, como prêmio, mas “apenas uma etapa para implementar a sistemática de gestão e controle de toda a organização”, provocando mudanças na forma de pensar para todos na organização (ISHIKAWA, 1986, p. 192).

2.7.4 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Outro método considerado dentro da perspectiva deste estudo é aquele decorrente da chamada Administração por Objetivos (APO), disseminada pela obra de Peter Drucker, na década de 1950. Schelehapud Lodi (1974, p. 58), afirma que a “administração por objetivos surgiu como método de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento

rápido”. No entender de Maximiano (2004, p. 79), “a administração por objetivos difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho das pessoas” e havia sido desenvolvida inicialmente por Alfred Sloan, na década de 1920, quando este dirigia a General Motors e posteriormente complementada por Drucker (MAXIMIANO, 2004, p. 78).

2.7.5 MÉTODOS DAS ÁREAS- CHAVES DE RESULTADO

Lewis in Mason e Swanson (1981, p. 214), destacam que o sistema de mensuração deveria seguir cinco fundamentos ou premissas básicos e que seriam divididos em áreas-chave de resultados, sendo que cada uma delas deveria ser capaz de refletir os objetivos funcionais que seriam de importância para o bem-estar do negócio como um todo.

2.7.6 MÉTODO DE BUCHELE

Robert Buchele, da Universidade do Havaí, publica em 1970, *Business Policy in Growing Firms*, o que considera um “manual para avaliação de empresas, seja como um todo, seja em alguns de seus aspectos” (BUCHELE, 1971, p. 15). Para Buchele, há três possíveis tipos de avaliação nas organizações: *Análise Financeira*; *Análise pelos Departamentos Principais*; *Análise dos Processos Administrativos*.

BUCHELE, 1971, p. 181, há dois focos que devem ser explorados pelos administradores: o primeiro, “a habilidade da empresa em aperfeiçoar incessantemente o desempenho de suas operações atuais”; e o segundo, que trata da situação futura da empresa, em termos de políticas e programas, análise das ameaças e oportunidades, capacidade de inovação, habilidade para desenvolver novos produtos e serviços e finalmente a possibilidade de atração e desenvolvimento por parte dos administradores.

2.7.7 MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL

CORRÊA faz ressalvas com relação aos resultados obtidos pela mensuração e avaliação do desempenho, devido a quatro tipos de fatores restritivos identificados: (a) bloqueios concernentes ao comportamento dos funcionários; (b) bloqueios decorrentes de características gerenciais; (c) fatores relativos ao ambiente político-social da empresa; e (d)

bloqueios devidos a limitações metodológicas (CORRÊA *apud* FARIAS NETTO, 1984, p. 73).

2.7.8 PRÊMIO MALCOM BALDRIGE

Por sua vez, coube aos Estados Unidos instituírem uma iniciativa semelhante à japonesa. O Prêmio Malcolm Baldrige foi estabelecido em 1987, seguido, em 1988, da criação da *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award*, encarregada de promover e administrar a entrega do prêmio.

O prêmio segue o “Baldrige Criteria for Performance Excellence”, que promove uma perspectiva sistêmica para o entendimento do desempenho da administração. Os critérios devem refletir práticas consolidadas que permitam à organização a mensuração de seu desempenho e represente uma linguagem comum para a comunicação entre as organizações para o compartilhamento das melhores práticas organizacionais (CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE, 2005).

2.7.9 PRÊMIO EUROPEU DE QUALIDADE

Em 1988, quatorze grandes empresas europeias fundaram a European Foundation for Quality Management (EFQM), com a missão de “ser a força conducente a Excelência sustentável na Europa” (EFQM, 2004, p.2). A EFQM fomenta e é o órgão que administra o Prêmio Europeu da Qualidade. Além disso, possui um “modelo de excelência” para avaliação de desempenho, que será um dos objetos de estudo desta seção. O “Modelo de Excelência da EFQM” é constituído por nove variáveis ou critérios, que são: Liderança; Política e Estratégia; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos; Resultados para os clientes; Resultados para as pessoas; Resultados para a sociedade; Resultados-chave do desempenho.

2.7.10 BALANCED SCORECARD

Utilizando sua experiência acadêmica e de prestação de serviços de consultoria, Kaplan e Norton (1997, p. 24), criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), definem o método como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Para os autores, o *Balanced Scorecard* seria o meio

pelo qual se traduziria a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, informação e aprendizado. O *Balanced Scorecard*, além do tradicional enfoque financeiro, complementa a mensuração do desempenho da estratégia da organização com a utilização de enfoques não financeiros (HO; McKAY, 2002, p. 21), embora não tenha sido a primeira metodologia que assim procedesse (De BUSK *etal*, 2003, p. 217).

2.7.11 PERFORMANCE MEASURE QUESTIONNAIRE

Martins (1999), o *Performance Measurement Questionnaire*, apesar de ser um instrumento de diagnóstico para avaliar a efetividade de um sistema de avaliação de desempenho, tem como base 24 requisitos que compõem um modelo proposto por Dixon. A existência de um sistema de avaliação de desempenho inadequado pode ser tão maléfica quanto à inexistência de um. O sistema inadequado pode induzir os funcionários a abordarem incorretamente os problemas ou, então, direcioná-los para soluções erradas. Isso pode acontecer quando o sistema de avaliação de desempenho está desalinhado com a estratégia da empresa.

2.7.12 STRATEGIC MEASUREMENT AND REPORTING TECHNIQUE

Azevedo e Miranda (2000) e Netto (2007), o sistema SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique* foi desenvolvido pelos Laboratórios Wang pela insatisfação de medidas tradicionais. O seu principal objetivo é criar um sistema de controle de gestão com indicadores de desempenho previamente definidos como forma de sustentar o sucesso da empresa. O sistema foi criado baseado em conceitos de Qualidade Total, Engenharia Industrial e Custeio Baseado em Atividades.

A razão do seu surgimento foi a ideia de que as medidas operacionais são as chaves para atingir resultados de alto nível, e para tanto tinha como finalidade levar a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais sustentem a visão da organização (NETTO, 2007).

2.7.13 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)

Muito semelhante ao Prêmio Europeu da Qualidade e ao Malcom Baldrige National Quality Award é o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), similar nacional do prêmio americano, do qual emprestou muitas de suas características e critérios. Em 1991, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, encarregada de administrar todas as atividades relacionadas à entrega do prêmio, que passou ser outorgado no ano seguinte. De 1992 a 2004, 19 organizações brasileiras foram reconhecidas com o PNQ (PNQ, 2005).

O PNQ considera seu papel na contribuição para o aumento da competitividade das empresas em função de três aspectos principais.

O método proposto pelo PNQ enfatiza a “incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias” e tem sido usado para “avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande”, “em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas” (PNQ, 2005).

2.7.14 SETE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Ferraz e Holanda (2007), Sink e Tuttle (1993) relacionam a mensuração do desempenho com a visão de futuro da organização, por meio da intermediação do processo de planejamento e da produção de estratégias que dependem do desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à mensuração. Para isto, os autores sugerem o apoio de sistemas gerenciais de avaliação de desempenho para subsidiar a tomada de decisões. Os mesmos autores ressaltam as características de simplicidade e de flexibilidade dos sistemas de avaliação para adaptar-se às mudanças contingenciais impostas pelo ambiente.

Galvão, Matos e Tristão (2002), os sete critérios de desempenho de Sink e Tuttle enfocam: Eficácia, Eficiência, Qualidade, Produtividade, Qualidade de vida no trabalho, Lucratividade, Inovação (produtos e serviços).

2.7.15 MODELO QUANTUM DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO (MQMD)

Trata do nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados: clientes, empregados, acionistas, ambientalistas etc.

A finalidade do MQMD é avaliar o “valor” para o cliente, que é o relacionamento entre custo e qualidade e o “serviço” para o cliente, que é o relacionamento entre qualidade e tempo.

Resende (2003), o modelo baseia-se em três categorias de medidas de desempenho:

- **Qualidade:** mede a excelência do produto ou serviço;
- **Tempo:** mede a excelência do processo,
- **Custo:** mede o lado econômico da excelência.

As medidas abrangem três níveis: a organização, os processos e as pessoas (RESENDE, 2003; NETTO, 2007).

2.7.16 MÉTODO DE RUMMLER E BRACHE

Seguindo a tendência que surgia no início dos anos 1990, com a reengenharia e os conceitos de reestruturação de processos, Romper e Brache (1994, p. 19-36) propõem a existência de duas dimensões – nível de desempenho e necessidade de desempenho, que combinadas, resultarão no desempenho global da organização. Por sua vez, cada uma dessas dimensões se divide em três. O nível de desempenho é relacionado com a amplitude da ação: nível da organização, nível de processo, e nível de trabalho/executor. Determinam a “anatomia do desempenho” (RUMMLER; BRACHE, p. 23). Já a necessidade de desempenho diz respeito ao escopo da ação. Seus três aspectos são: objetivos – especificação de padrões; projeto – definição da estrutura; e gerenciamento – garantia de consecução dos objetivos (RUMMLER; BRACHE, p. 24). Dessa forma, a combinação de cada um dos fatores de cada dimensão significa um diferente estágio de desempenho dentro da organização, gerando as nove variáveis possíveis de desempenho.

2.7.17 INTEGRAD ABD DYNAMIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM

Netto (2007), o IDPMS busca a integração das três principais áreas funcionais da empresa (gerência, equipes de melhoria e chão de fábrica), e para isso usa três ferramentas: PMQ (Performance Measurement Questionnaire), o conceito de Meia Vida e o Diagrama de Tempo de Ciclo.

A finalidade do IDPMSb é procurar a melhoria do desempenho organizacional por meio da integração das áreas e a “alça de *feedback*”. As equipes de melhoria atualizam os padrões de desempenho. Todo enfoque do IDPMSb esta na troca de informações entre as áreas, e o *feedback*. (NETTO, 2007).

2.7.18 SKANDIA NAVIGÁTOR

A partir da perspectiva da chamada Gestão do Conhecimento, no início dos anos 1990, a Skandia, uma empresa sueca da área de seguros e de serviços financeiros, criou uma ferramenta de avaliação de desempenho denominada *Skandia Navigator*, que passou a orientar a mensuração do desempenho na organização e se tornou uma das “forças-motrizes no movimento do capital intelectual” (SVELBY, 1998, p. 222), pois permitiria “identificar os resultados para a empresa, decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118).

O *Navigator* ou Navegador de Capital Intelectual (CI) “fornece uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118) e seu núcleo “é a idéia de que o verdadeiro valor de desempenho de uma empresa reside na sua capacidade de criar um valor sustentável agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta” (MEISTER, 1999, p. 56). O Navegador consiste em cerca de trinta indicadores-chave (SVELBY, 1998, p. 225), divididos em cinco áreas, sendo o foco financeiro referente aos resultados ocorridos (passado) e os focos nos clientes, nos recursos humanos e nos processos voltados ao que ocorre no momento na empresa (presente). O foco restante é referente à capacidade de renovação e de desenvolvimento da organização, competências que permitiriam vislumbrar o futuro da empresa. Cada um dos focos apresenta

os chamados indicadores CI, que “traduzem cada foco em resultados utilizáveis, com a atenção voltada, sobretudo à posição estratégica”, possibilitando o uso estratégico do conhecimento (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118).

2.7.19 SIGMA SUSTAINABILITY SCORECARD

O objetivo do método *SIGMA Sustainability Scorecard* é garantir a criação de valor para uma empresa ou organização através do chamado *triple bottom line*, ou seja, o resultado econômico, o resultado da contribuição social e o resultado das ações ecológicas e ambientais (KAPLAN; NORTON, 2004, p. XIX). A analogia usada para demonstrar a importância dessa perspectiva é de que os três aspectos, econômico, social e ambiental, seriam as três únicas pernas de uma mesa, sendo que elas deveriam ter um equilíbrio entre si para que a própria mesa (a organização) estivesse equilibrada (BENNETT, 2004, p. 20). Partindo destes pressupostos, o British Standards Institution, o Fórum for The Future e a organização Accountability, instituições britânicas, ao lado do Department of Trade and Industry do Reino Unido, criaram, através do chamado projeto Sigma, um *framework* para a mensuração e a avaliação de desempenho das organizações do mundo inteiro (SIGMA, 2003, p. 13).

2.7.20 VALUE EXPLORE (VE)

Andriessen, Deprez e Tissen (2000) e Netto (2007), o *Value Explorer* (VE), tem como objetivo dar uma percepção do potencial futuro de ativos intangíveis, levando em conta:

- Valor adicionado para clientes;
- Competitividade;
- Sustentabilidade, e 60
- Robustez.

A finalidade principal era ajudar as organizações a entender e medir o valor de suas competências centrais, e para isso tinha como enfoque uma metodologia para:

- identificar competências centrais / ativos intangíveis que são de importância estratégica;
- Avaliar os pontos fortes e fracos de intangíveis em relação ao potencial futuro, e
- Alocar as receitas da organização pelas competências centrais.

2.7.21 INTEGRATED AND DYNAMIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM

O IDPMS parte do princípio que o processo de gestão de desempenho é o meio pelo qual a organização administra seu desempenho, de acordo com suas estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos.

Netto (2007), a finalidade principal é viabilizar o desdobramento da visão e da estratégia por meio da estrutura hierárquica e promover a integração entre a unidade operacional, a supervisão, a média gerência e a alta direção. O sistema tem como enfoque integrar todas as informações relevantes dos demais sistemas – análise crítica e desenvolvimento da estratégia, contabilidade gerencial, administração por objetivos, medidas de desempenho não financeiras formais e informais, esquemas de incentivos/ bônus e avaliações de desempenho individual.

2.7.22 VALUE CHAIN SCOREBOARDVSC

Netto (2007) o VCS - *Value Chain Scoreboard* foi desenvolvido com a finalidade de aperfeiçoar os relatórios de investimentos em inovação, mantendo seu enfoque em:

- O *scoreboard* usa uma cadeia de valor, que consiste em três fases: descoberta de novos produtos ou serviços ou processos, estabilização de exequibilidade tecnológica e comercialização de novos produtos e serviços, e.
- Em cada fase há três caixas de informação que contêm um determinado número de indicadores.

2.8 TIPOS DE INDICADORES

Assim os tipos de indicadores são divididos em grupos e subgrupos como mostra a seguir na tabela:

2.8.1 INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS

Tabela 2 - Indicadores relacionados com o faturamento

Faturamento (valor)
Faturamento no Exterior (valor)
Faturamento Estimado (valor)
Evolução do Faturamento (valor ou %)
Evolução do Faturamento estimado (valor ou %)
Faturamento do produto (valor)
Faturamento por funcionário (valor)
Participação do produto no faturamento (%)
Participação do cliente no faturamento (%)
Estimativa de faturamento por cliente (valor)
Perda de faturamento em relação à concorrência (valor)
Vendas a prazo (valor)
Evolução de vendas a prazo (%)
Vendas líquidas (valor)
Estimativa de vendas líquidas (valor)
Participação das lojas do Brasil no faturamento (%)
Valor das exportações
Evolução das exportações (%)
Estimativa de exportações (valor)
Participação do cliente no total das exportações (%)

Tabela 3 - Indicadores de Margem (Bruta, Líquida, Operacional e Lucro).

Margem Bruta (%)
Evolução da Margem bruta (%)
Margem Líquida (%)
Margem operacional (%)
Evolução da margem operacional (%)
Margem de lucro (%)
Margem de lucro em relação ao faturamento (%)

Tabela 4 - Indicadores relacionados com o Resultado

Resultado (valor)
Resultado da subsidiária (valor)
Resultado por ação (valor)
Evolução da perda do resultado por ação relação à concorrência (%)
Evolução do resultado (%)
Evolução do resultado estimado (%)
Lucro unitário (valor)
Lucro médio (valor)

Tabela 5 - Indicadores relacionados com o endividamento

Endividamento (%)
Evolução do endividamento (%)

Tabela 6 - Indicadores relacionados com a liquidez

Liquidez (%)
Liquidez imediata (%)

Tabela 7 - Indicadores relacionados com rentabilidade

Rentabilidade (%)
Rentabilidade do ativo (%)
Evolução da rentabilidade do ativo (%)
Rentabilidade do património (%)

Tabela 8 - Indicadores relacionados com custos

Evolução dos custos (valor ou %)
Estimativa de evolução dos custos (valor)
Estimativa de diminuição dos custos unitários (valor)
Custo unitário (valor)
Evolução do custo unitário (valor)

Tabela 9 - Indicadores relacionados com o investimento

Capital inicial (valor)
Investimento inicial no empreendimento (valor)
Investimentos (valor)
Investimento estimado (valor)
Evolução dos investimentos (%)
Investimento no Brasil (valor)
Investimento em treinamento (valor)
Investimento na fábrica (valor)
Investimento em novas fábricas (valor)
Investimento em marketing em relação ao faturamento (valor)
Investimento em instalações (valor)
Investimento em novos equipamentos (valor)
Estimativa de investimento em uma fabrica (valor)
Investimento no programa de reestruturação (valor)
Investimento em publicidade (valor)
Investimento no lançamento de um novo produto (valor)
Estimativa de investimentos em novos produtos (valor)
Estimativa de invest. no aumento da capacidade produtiva (valor)
Média de investimentos per capita (valor)
Investimentos em novos produtos em relação à receita (valor)
Perdas do investimento do desenvolvimento do produto (valor)

Tabela 10 - Outros indicadores

Rotação do estoque (%)
Evolução do capital de giro (%)
Retorno sobre o Capital (%)
Evolução do valor das ações (%)
Evolução do lucro por ação estimado (%)
Valor de mercado (valor)
Evolução do valor de mercado (%)
Valor da empresa (valor)
Valor da empresa estimado (valor)
Valor da franquia (valor)
Valor agregado (valor)
Valor das importações (valor)
Preço relativo do produto (valor)
Capital próprio (valor)
Aumento do capital (valor)
Ativos (valor)
Patrimônio (valor)
Evolução do patrimônio (%)
Evolução do preço (%)

2.8.2 INDICADORES NÃO FINANCEIROS TRADICIONAIS**Tabela 11 - Indicadores relacionados com o cliente**

Nº de Clientes
Evolução do nº de Clientes
Estimativa da evolução do nº de Clientes
Nº de usuários

Tabela 12 - Indicadores relacionados com os funcionários

Nº de funcionários
Evolução no nº de funcionários
Nº de funcionários por departamento
Índice de novos funcionários
Idade média dos funcionários
Nº de funcionários no exterior
Nº de postos de trabalho
Nº de contratações
Nº de terceirizados
Nº de demissões
Estimativa de demissões

Tabela 13 - Indicadores relacionados com estrutura física

Nº de Lojas
Nº de novas lojas
Nº de lojas fechadas
Evolução do nº de Lojas
Índice de lojas fechadas (%)
Nº de Lojas no Brasil
Nº de filiais
Nº de unidades fabris
Nº de unidades fabris no Brasil
Nº de franqueados
Nº de agências
Estimativa de nº de agências
Nº de empresas fechadas

Tabela 14 - Indicadores relacionados com vendedores

Nº de vendedores
Nº de vendedores no exterior

Tabela 15 - Indicadores relacionados com fornecedores

Nº de fornecedores
Evolução do nº de fornecedores

Tabela 16 - Indicadores relacionados com distribuidores

Nº de representantes
Nº de distribuidores
Evolução do nº de distribuidores
Evolução no nº de revendedores

Tabela 17 - Indicadores relacionados com produtos

Nº de Produtos
Nº de produtos lançados
Nº de produtos transportados por hora

Tabela 18 - Indicadores relacionados com volume de vendas

Nº de unidades vendidas
Volume de vendas
Volume de vendas do produto
Estimativa do volume de vendas do produto
Volume de vendas em relação à média ideal
Evolução do volume de vendas
Evolução do volume de vendas unitário
Estimativa do volume de vendas
Participação do produto no volume de venda
Estimativa de exportação (volume)

Tabela 19 - Indicadores relacionados com participação no mercado

Participação no mercado
Estimativa de participação no mercado
Evolução da participação no mercado
Participação no mercado dos produtos
Evolução da participação no mercado do produto

Tabela 20 - Indicadores relacionados com posição no mercado

Posição no mercado
Evolução da posição no mercado
Posição na revista Maiores e Melhores
Posição revista na revista “Entrepreneur”
Posição revista na revista “Fortune”
Posição no guia Exame - As melhores empresas para trabalhar
Posição no ranking de fabricantes

2.8.3 INDICADORES NÃO TRADICIONAIS

Tabela 21 - Indicadores relacionados com capacidade de produção

Capacidade de produção (volume)
Evolução da capacidade de produção (%)
Aumento da capacidade de produção
Aumento da capacidade de produção de um produto
Aumento da produção estimado

Tabela 22 - Indicadores relacionados com tempo de fabricação

Tempo de fabricação de um produto
Evolução no tempo de fabricação

Tabela 23 - Indicadores relacionados com volume de produção

Volume de produção (valor)
Estimativa de produção (valor)
Estimativa de produção de uma nova fábrica (valor)

Tabela 24 - Indicadores relacionados com produtividade

Produção média por funcionário (valor)
Evolução da produtividade

Tabela 25 - Outros Indicadores

Volume das importações
Evolução do nº de empresas controladas
Nº de empresas deficitárias
Nº de novos modelos projetados
Perfil do consumidor
MVA

EVA
Inovação
Faturamento com relação ao perfil do consumidor (valor)
Faturamento pela internet (valor)
Tempo médio de lançamento de novos produtos
Nº de parcerias
Retenção dos Clientes
Índice de retenção de clientes com reclamações
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos
Evolução do tempo de entrega
Índice de nacionalização da produção
Tempo para o desenvolvimento de ferramentas produção
Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto
Tempo de atendimento do pedido
Índice de atendimento completo a pedidos
Índice de conhecimento da marca
Patrimônio intangível
Investimento em atendimento (valor)
Evolução do investimento na marca (%)
Investimento na marca em relação ao faturamento
Investimento na marca
Investimento em modernização
Investimento em software
Investimento em automação
Investimento em desenvolvimento
Investimento em informatização
Valor da marca
Valor adicionado por funcionário
Evolução dos investimentos em informatização
Investimento em automação em relação ao lucro
Equivalência dos ativos no PIB interno

Participação da marca em relação ao faturamento
Investimento em ação social
Estimativa do investimento em ação social
Percentual do lucro investido em ação social
Equivalência dos ativos no PIB interno
EVA (Economic Value Added)
Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto
Evolução do tempo de entrega
Evolução dos investimentos em informatização
Faturamento com relação ao perfil do consumidor
Faturamento pela internet
Índice de atendimento completo a pedidos
Índice de conhecimento da marca
Índice de nacionalização da produção
Índice de retenção de clientes com reclamações
Inovação
Investimento em automação em relação ao lucro
Investimento em informatização
MVA – Market Value Added
Nº de parcerias
Participação da marca em relação ao faturamento
Patrimônio intangível
Retenção dos Clientes
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos
Tempo de atendimento do pedido
Tempo médio de lançamento de novos produtos
Tempo para o desenvolvimento de ferramentas para a produção
Valor adicionado por funcionário
Valor da marca

3. ANÁLISE DE RESULTADO DA PESQUISA

Acredita-se que a medição de desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão, pois através de indicadores com resultados seguros e precisos determina-se o direcionamento que a organização vai seguir em seu futuro.

O objetivo da nossa pesquisa foi identificar os indicadores de desempenho mais utilizados nas concessionárias da região. Desta forma nos dias 19/03/12 e 29/03/12, foram realizados uma pesquisa de mercado em 11 concessionárias do Grande ABC.

Tabela 26 - Os indicadores mais utilizados

Margem de lucro (%)	100%	Margem bruta (%)	82%	Evolução da margem bruta (%)	73%
Margem de lucro em relação ao faturamento (%)	91%	Margem líquida (%)	82%	Resultado (valor)	73%
Lucro unitário (valor)	91%	Nº de unidades vendidas	82%	Evolução dos custos (valor ou %)	73%
Lucro médio (valor)	91%	Volume de vendas	82%	Custo unitário (valor)	73%
Nº de funcionários	91%	Capital inicial (valor)	82%	Investimentos em marketing em relação ao faturamento (valor)	73%
Nº de vendedores	91%	Rotação de estoque (%)	82%	Preço relativo do produto (valor)	73%
Evolução do faturamento (valor ou %)	82%	Faturamento (valor)	73%	Patrimônio (valor)	73%
Faturamento por funcionário (valor)	82%	Faturamento estimado (valor)	73%	Evolução do nº de clientes	73%
Vendas a prazo (valor)	82%	Faturamento do produto (valor)	73%	Faturamento pela internet (valor)	73%

O indicador mais utilizado pelas empresas pesquisadas é o indicador “Margem de lucro”. Todas as empresas pesquisadas (100%) afirmaram utilizar este indicador.

Com 91% de frequência nas empresas estão os indicadores “Margem de lucro em relação ao faturamento”, “Lucro unitário”, “Lucro médio”, “Número de funcionários”, “Número de vendedores”.

Das empresas avaliadas, 82% utilizam os indicadores: “Evolução do faturamento”; “Faturamento por funcionário”; “Vendas a prazo”; “Margem bruta”; “Margem líquida”; “Número de unidades vendidas”; “Volume de vendas”; “Capital inicial” e “Rotação de estoque”.

Com 73% de frequência nas empresas pesquisadas estão os indicadores: “Faturamento; Faturamento estimado”; “Faturamento do produto”; “Evolução da margem bruta”; “Resultado”; “Evolução dos custos”; “Custo unitário”; “Investimentos em marketing em relação ao faturamento”; “Preço relativo do produto”; “Patrimônio”; “Evolução do número de clientes” e “Faturamento pela internet”.

Os indicadores que virão a seguir são utilizados apenas por algumas empresas que consideram importante o uso destes, por auxiliarem no desempenho da organização.

“Participação do produto no faturamento”	“Evolução do volume de vendas”
“Participação do cliente no faturamento”	“Evolução do volume vendas unitário”
“Evolução de vendas a prazo”	“Estimativa do volume de vendas”
“Venda líquida”	“Estimativa de participação no mercado”
“Margem operacional”	“Estimativa de evolução dos custos”
“Evolução da margem operacional”	“Estimativa de diminuição dos custos unitários”
“Evolução do resultado”	“Investimento em publicidade”
“Liquidez”	“Evolução do capital de giro”
“Nº de produtos”	“Retorno sobre o Capital”

“Nº de clientes”	“Evolução dos investimentos”
“Evolução no nº de funcionários”	“Valor de mercado”
“Nº de lojas”	“Capital próprio”
“Nº de fornecedores”	“Aumento do capital”
“Faturamento com relação ao perfil do consumidor”	“Ativos”
“Evolução do faturamento estimado”	“Evolução do patrimônio”
“Perda de faturamento em relação à concorrência”	“Nº de funcionários por departamento”
“Estimativa do volume de vendas do produto”	“Nº de postos de trabalho”
“Volume de venda em relação à média ideal”;	“Evolução do nº de lojas”
“Participação do produto no volume de vendas”	“Retenção dos clientes”
“Participação no mercado”	“Estimativa de faturamento por cliente”
“Evolução da participação no mercado”	“Estimativa de vendas líquida”
“Rentabilidade”	“Evolução da perda do resultado por ação relação à concorrência”
“Evolução do custo unitário”	“Endividamento”
“Investimento inicial do empreendimento”	“Evolução do endividamento”
“Investimentos”	“Nº de produtos lançados”
	“Volume de vendas do produto”
	“Participação no mercado dos produtos”

“Evolução da participação no mercado do produto”	“Índice de retenção de clientes com reclamações”
“Posição no mercado”	“Tempo de atendimento do pedido”
“Produção média por funcionário”	“Índice de atendimento completo a pedidos”
“Rentabilidade do patrimônio”	“Índice de conhecimento da marca”
“Investimento estimado”	“Investimento em informação”
“Valor da empresa”	“Valor da marca”
“Estimativa da evolução do nº de clientes”	“Participação das lojas do Brasil no faturamento”
“Nº de contratações”	“Resultado da subsidiária”
“Nº de demissões”	“Líquides imediata”
“Nº de novas lojas”;	“Investimento em novos equipamentos”
“Evolução do nº de fornecedores”	“Investimento no lançamento de um novo produto”
“Evolução do resultado estimado”	“Estimativa de investimento em novos produtos”
“Evolução da posição no mercado”	“Estimativa de investimento no aumento da capacidade produtiva”
“Posição no ranking de fabricantes”	“Perdas do investimento do desenvolvimento do produto”
“Investimento em treinamento”	“Valor da franquia”
“Investimento em instalações”	
“Idade média dos funcionários”	
“Estimativa de demissões”	
“Nº de empresas fechadas”	

“Valor agregado”	“Evolução da produtividade”
“Evolução do preço”	“Rentabilidade do ativo”
“Nº de usuários”	“Evolução da rentabilidade do ativo”
“Índice de novos funcionários”	“Investimento no programa de reestruturação”
“Nº de funcionários no exterior”	“Média de investimento per capita”
“Nº de terceirizados”	“Investimento em novos produtos em relação à receita”
“Nº de lojas fechadas”	“Evolução do valor das ações”
“Nº de filiais”	“Evolução do lucro por ação estimado”
“Nº de franqueados”	“Evolução no mercado”
“Nº de agencias”	“Valor das importações”
“Investimento em modernização”	“Índice de lojas fechadas”
“Investimento em software”	“Nº de lojas no Brasil”
“Valor adicionado por funcionário”	“Nº de unidades fabris”
“Resultado por ação”	“Nº de unidades fabris no Brasil”
“Estimativa de exportação”	“Estimativa de nº de agencias”
“Posição na revista "Entrepreneur"”	“Perfil do consumidor”
“Evolução da capacidade de produção”	“Inovação”
“Aumento da produção estimado”	
“Tempo de fabricação de um produto”	

“Sucesso no desenvolvimento de novos produtos”	“Evolução no tempo de fabricação”
“Evolução do tempo de entrega”	“Volume de produção”
“Índice de nacionalização da produção”	“Investimento no Brasil”
“Investimento em atendimento”	“Investimento na fábrica”
“Investimento na marca em relação ao faturamento”	“Investimento em novas fábricas”
“Investimento em automação”	“Estimativa de investimento em uma nova fábrica”
“Investimento em desenvolvimento”	“Valor da empresa estimado”
“Faturamento no exterior”	“Nº de vendedores no exterior”
“Valor das exportações”	“Evolução do nº de distribuidores”
“Evolução das exportações”	“Evolução no nº de revendedores”
“Nº de produtos transportados por hora”	“Volume das importações”
“Posição na revista Maiores e Melhores”	“MVA - Market Value Added”
“Posição na revista "Fortune"”	“EVA - Economic Value Added”
“Posição no guia Exame - As melhores empresas para trabalhar”	“Tempo médio de lançamento de novos produtos”
“Capacidade de produção”	“Nº de parcerias”
“Aumento da capacidade de produção”	“Evolução do investimento na marca”
“Aumento da capacidade de produção de um produto”	“Investimento na marca em relação ao faturamento”

“Evolução dos investimentos em informatização”

“Investimento em automação em relação ao lucro”

“Participação da marca em relação ao faturamento”

Tabela 27 - Os indicadores que não são utilizados.

Estimativa de exportações (valor)	0	Evolução do nº de empresas controladas	0	Patrimônio intangível	0
Participação do cliente no total das exportações (%)	0	Nº de empresas deficitárias	0	Equivalência dos ativos no PIB interno	0
Estimativa de produção (valor)	0	Nº de novos modelos projetados	0	Investimento em ação social	0
Estimativa de produção de uma nova fábrica (valor)	0	Tempo para o desenvolvimento de ferramentas produção	0	Estimativa do investimento em ação social	0
Nº de representantes	0	Evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto	0	Percentual do lucro investido em ação social	0
Nº de distribuidores	0				

Os Indicadores citados a cima não são utilizados por nenhuma empresa, pois as empresas avaliadas não considera importante o uso destes, não auxiliando no desenvolvimento da organização.

Após saber quais os indicadores de desempenho mais utilizados pelas concessionárias da região do Grande ABC podemos observar o quanto é importante à utilização destes indicadores dentro de uma organização.

Em 73% das empresas entrevistadas utilizam os indicadores de desempenho na tomada de decisão; 18% dizem que auxiliam frequentemente e apenas 9% das empresas não utiliza os indicadores de desempenho na tomada de decisão.

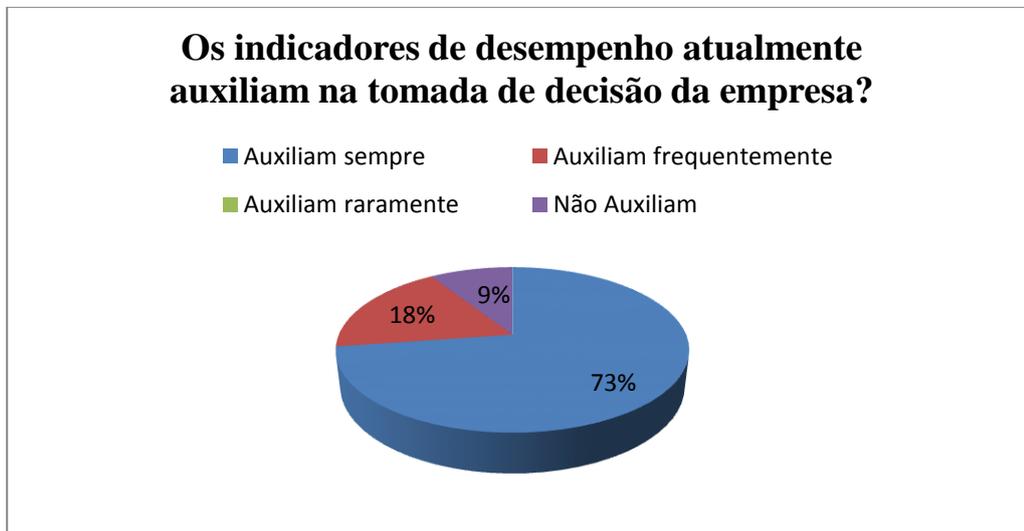


Gráfico 1 – Frequência com a qual os indicadores auxiliam.

Fonte: Dados da pesquisa.

Das empresas entrevistadas 27% possuem vários grupos encarregados em fazer relatórios de acompanhamento do desempenho; 37% possuem algumas pessoas encarregadas em fazer os relatórios; 36% possuem apenas uma pessoa encarregada em fazer os relatórios de acompanhamento do desempenho.



Gráfico 2 – Responsabilidade pelos relatórios e acompanhamento do desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas avaliadas 55% fazem análise por mês dos indicadores; 18% fazem análise a cada três meses; e 27% afirmam realizar as análises utilizando outro período de tempo.

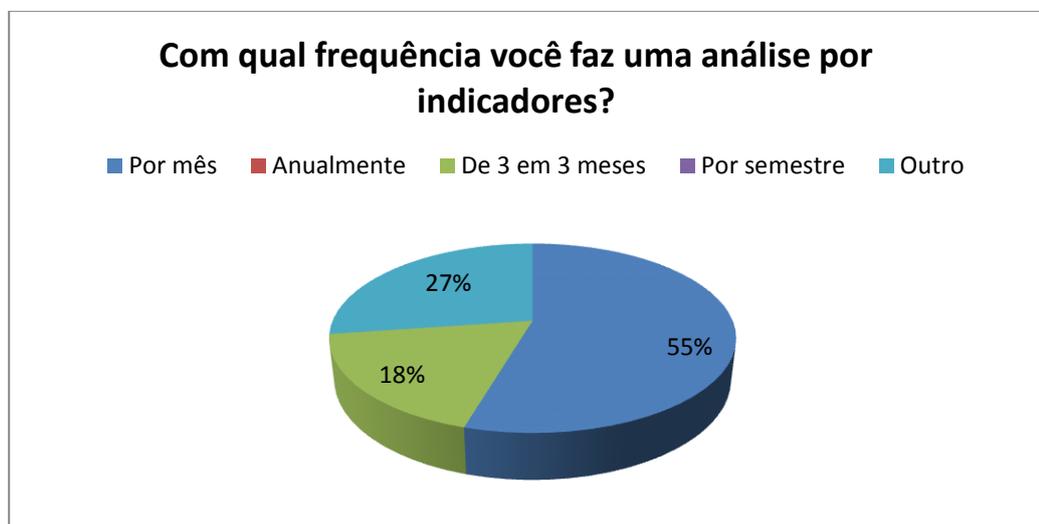


Gráfico 3 - Frequência de análise dos indicadores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Destas empresas 73% considera importante o uso de indicadores; e 27% afirmam que quase sempre é importante.

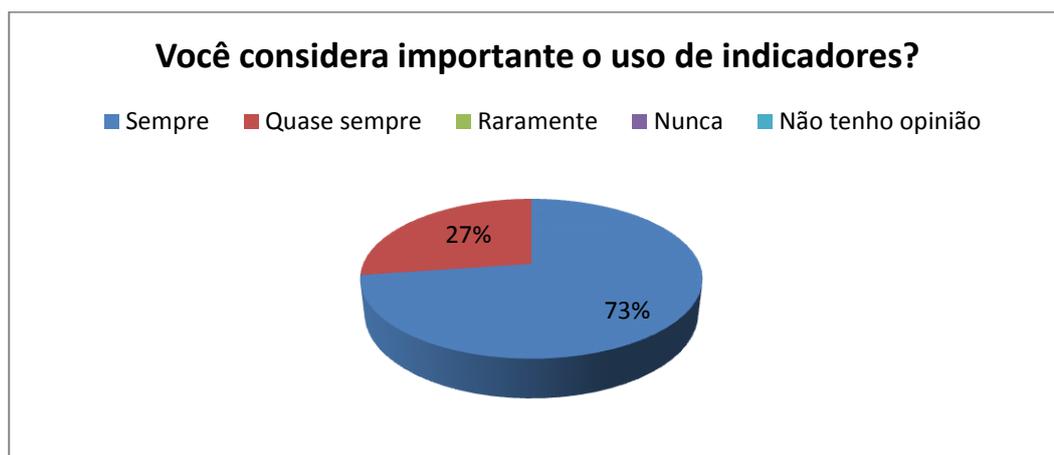


Gráfico 4 - Importância do uso de Indicadores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com 36% o principal motivo para ter um sistema de medidas de desempenho é controlar as atividades operacionais da empresa; 9% afirmam que é para alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários; 9% afirmam que é para controlar o planejamento; e 46% afirmam que é para criar, implementar e conduzir estratégias competitivas.

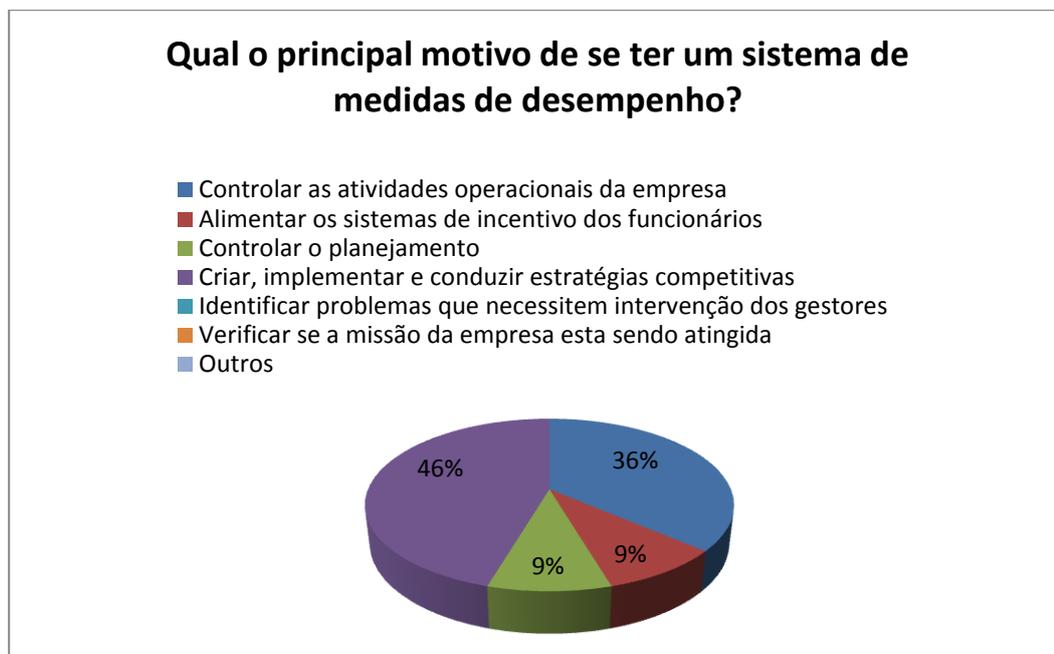


Gráfico 5 - Principal motivo de se ter um sistema de medidas de desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Das empresas avaliadas 64% afirmam sempre fazer reuniões para debater o desempenho da empresa; 18% afirmam fazer as reuniões frequentemente; 9% raramente costumam fazer reuniões; e 9% nunca fazem reuniões.

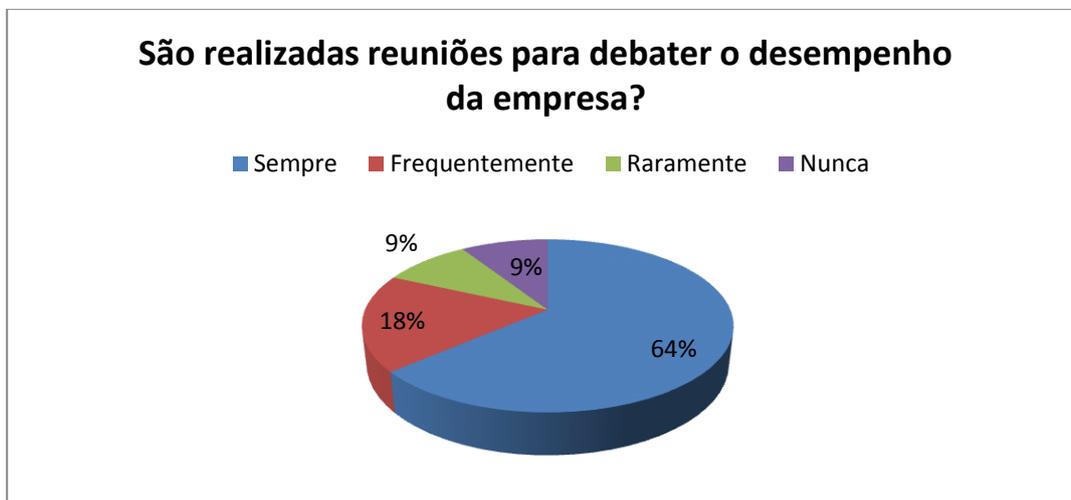


Gráfico 6 - Frequência de realização de reuniões de desempenho da empresa.

Fonte: Dados da empresa.

Dentre as empresas 9% afirmam que somente a diretoria esta ciente das estratégias e metas utilizadas na empresa; 27% afirmam que somente os diretores e os gerentes estão cientes das estratégias e metas utilizadas da empresa; 27% afirmam que somente os diretores, gerentes e os funcionários mais qualificados estão cientes das estratégias e metas; e 37% afirmam que os diretores, gerentes e todos os funcionários sabem das estratégias e metas da empresa.



Gráfico 7 – Funcionários cientes das estratégias utilizadas na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Das empresas entrevistadas 46% afirmam que está plenamente definido o planejamento e o controle de metas; 45% afirmam estarem parcialmente definido; e 9% afirmam que ainda não está definida.



Gráfico 8 – Nível de definição do planejamento e controle de metas.

Fonte: Dados da pesquisa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores de desempenho são métricas quantitativas que refletem no desempenho de uma organização na realização de seus objetivos e estratégias, permitindo medir o desenvolvimento da empresa e garantir que todos os indivíduos, em todos os níveis hierárquicos, caminhem em direção aos mesmos objetivos e estratégias.

O objetivo desta pesquisa foi a identificação dos indicadores de desempenho mais utilizados nas concessionárias na região do Grande ABC, para ajudar o gestor na melhoria do desempenho das mesmas, para que assim seja possível identificar seus obstáculos e auxiliar nas soluções.

Esta ferramenta está em constante crescimento no mercado, porém muitas das organizações não têm conhecimento sobre a sua importância, e não a utilizam de forma correta, assim, ela pode não suprir as prioridades, necessidades e a satisfação de seus gestores.

Com o objetivo buscamos demonstrar aos administradores sobre a importância da utilização dos indicadores de desempenho na gestão, pois os mesmos auxiliam na análise dos resultados aplicados na organização, e simplifica a busca dos resultados esperados, mostrando ao gestor onde ocorre determinado problema para que assim ele possa avaliá-lo com mais clareza.

Assim a partir da nossa pesquisa conseguimos identificar os indicadores mais utilizados pelas concessionárias da região do grande ABC, sendo eles “Margem de Lucro”, “Lucro Unitário”, “Lucro Médio” e “Número de Funcionários”. Mas essa não foi a nossa única observação, as organizações dependem dos indicadores para traçar sua linha de estratégia, fazendo análises desses indicadores consegue-se identificar falhas que futuramente causariam algum problema.

Dentre as concessionárias que entrevistamos, podemos perceber que elas utilizam com mais ênfase os indicadores relacionados à parte financeira da empresa, com isso, pode-se dizer que elas não visam o futuro, sendo assim elas podem perder as tendências do mercado e correm o risco de serem ultrapassadas por concorrentes.

Os indicadores são considerados de grande importância por auxiliarem na evolução da organização de forma simples e organizada, contudo quando há uma má utilização dos mesmos, a organização decai de forma significativa. Isso ocorre com frequência, pois muitos administradores não conhecem ou não estão preparados para utilizar um indicador.

Em relação os indicadores voltados para o desenvolvimento dos funcionários e da empresa os gestores não estão divulgando os seus resultados para os seus colaboradores, isso pode trazer alguns resultados negativos, pois quando os funcionários não sabem como anda o desenvolvimento da empresa, eles não podem auxiliar em uma melhoria assim, não tendo em mãos um plano ou estratégia a ser seguido logo não alcançaram seus objetivos.

Logo, acreditamos que os indicadores são de extrema importância dentro de uma organização, mesmo quando os mesmos não são utilizados, de forma visando o futuro da organização, auxiliam do mesmo modo na evolução e no desenvolvimento da empresa de forma simples e organizada.

5. REFERÊNCIAS

- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- COLLINS, J. C; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: políticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. (1998). In: PRIETO, V. C; PEREIRA, F. L. A; CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. B. **Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard***. Escola Politécnica da USP, 2005.
- FRANCINE, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.
- HERRERO FILHO, E. ***Balanced Scorecard* e gestão estratégica**. São Paulo: Campus, 2005.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 8 Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Alinhamento – Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LOTTA, G.S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v.1, n.2, jul-dez/2002.
- MACEDO, Marcelo Álvaro S.; SILVA, Fabrícia F. **Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial**. **ANPAD**, Curitiba, 2004.
- MARQUES, E. V; CUNHA, M. A; MEIRELLES, F. S. Modelos de gestão de tecnologia de informação no setor público brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

MILES, R. E; SNOW, C. C. (1984). In: PRIETO, VC. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico XXVI ENEGEP - ABEPRO**. Fortaleza, CE, Brasil, 9-11 out 2006.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRIETO, V. C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003b.

REZENDE, J. F. C. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SILVA, José P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.