

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LEANDRO AUGUSTO COLOMBO

**GESTÃO POR INDICADORES DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO
DE CASO**

Bento Gonçalves

2011

LEANDRO AUGUSTO COLOMBO

**GESTÃO POR INDICADORES DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO
DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Emir Radelli.

Bento Gonçalves

2011

RESUMO

Sabe-se do fato em que hoje as organizações se encontram em ambientes de alta competição mercadológica, por isso a importância na questão de escolher medidores mais confiáveis para atingir a sua estratégia. Dentre as estratégias funcionais, competitivas e corporativa, essa última tem uma abrangência no escopo principal da organização. Portanto a análise de indicadores sob o prisma da estratégia corporativa é o objetivo deste trabalho. Com a proliferação das vantagens competitivas baseadas em qualidade, prazo de entrega, confiabilidade, flexibilidade, custo e inovação, estas vem sendo cada vez mais difundidas e trabalhadas pelas empresas, sob o prisma de melhoria continua. Entretanto, apenas o polimento em algumas destas estratégias ou grupo delas, é garantia para um sucesso de crescimento permanente. A empresa precisa saber em qual estratégia terá mais vantagem sob pontos pré-definidos, para que a estratégia atinja seu objetivo de longo prazo. Logo, para uma eficaz análise, a organização precisará ter um sistema de indicadores capaz de responder a sua estratégia. Sendo assim, este trabalho está baseado inicialmente com uma exposição teórica sobre os temas de estratégia, estratégia corporativa, indicadores e sistemas de medição. Na sequência será abordado a metodologia usada na coleta e análise dos dados, seguindo com a análise propriamente dita dos dados coletados, em comparação com a sugestão da literatura. E por fim, as considerações finais a respeito do assunto, onde será elencado as sugestões do autor, melhorias a serem feitas e oportunidades de trabalhos futuros. Este trabalho tem por objetivo analisar a situação real de um estudo de caso no seu processo de gestão com o caráter conceitual proveniente da literatura dos tópicos pertinentes.

Palavras-Chave: Estratégia. Estratégia Corporativa. Indicadores. Medição de Desempenho. Análise Organizacional.

ABSTRACT

It is the fact that today organizations are in high market competition, hence the importance in the matter of choosing the most reliable gauges to achieve its strategy. Among the functional strategies, corporate and competitive, the latter has a scope in the scope of the main organization. Therefore the analysis of indicators in this light of the strategy will be the purpose of this study cervical. With the proliferation of competitive advantage based on quality, delivery, reliability, flexibility, cost and innovation, these increasingly widespread and worked by companies from the perspective of continuous improvement. However only the polishing of these strategies or group of them is a guarantee for success of continued growth. The company needs to know which strategy will have more advantage over pre-defined points, for the strategy to achieve its long-term goal. Soon to an effective analysis, the organization must have a system of indicators able to answer your strategy. Thus, this work is based initially with a theoretical exposition on the themes of strategy, corporate strategy, indicators and measurement systems. In the following will be discussed the methodology used in collecting and analyzing data, according to the actual examination of the data collected, compared with the suggestion in the literature. And finally the closing remarks on the subject, which is listing the author's suggestions, improvements to be made and opportunities for future work. This work aims to analyze the real situation of a case study in its management process from the conceptual character of the literature relevant topics.

Keywords: Strategy, Corporate Strategy, Indicators, Performance Measurement, Organizational Analysis.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de estratégia corporativa e suas medições.	22
Tabela 2: Seis Fontes de Evidencias: Pontos Fortes e Pontos Fracos.	25
Tabela 3: Matriz <i>SWOT</i>	33
Tabela 4: Quesitos de avaliação do ambiente interno - Forças.	33
Tabela 5: Quesitos de avaliação do ambiente interno - Fraquezas.	34
Tabela 6: Quesitos de avaliação do ambiente externo - Ameaças.	35
Tabela 7: Quesitos de avaliação do ambiente externo - Oportunidades.	36
Tabela 8: Tópicos da estratégia corporativa.	38
Tabela 9: Tópicos da estratégia corporativa.	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de estudo para validação dos indicadores.....	23
Figura 2: Produtos atuais manufaturados pela planta brasileira.....	29
Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Delimitação do Tema e da Pesquisa.....	12
1.5 Estrutura do Trabalho	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Estratégia.....	13
2.1.1 Estratégia Corporativa	15
2.2 Medição do Desempenho	18
2.3 Indicadores.....	21
3. MÉTODO DE PESQUISA	23
3.1 Delineamento da Pesquisa	24
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	25
3.3 Técnicas de Análise de Dados.....	26
3.4 Empresa de Estudo	28
3.5 Limitações do Método	29
4. ESTUDO DE CASO	30
4.1 Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	30
4.2. Estratégia Corporativa – Mapeamento das Diretrizes e Políticas	37
4.3 Análise de Dados.....	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
5.1 Objetivos Atingidos	41
5.2 Considerações do Autor	43

5.3 Dificuldades e Limitações do Estudo	47
5.4 Trabalhos Futuros	48
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1 INTRODUÇÃO

Com a ascendência da competição global em muitos setores, relacionadas com as rápidas mudanças tecnológicas e a proliferação de variedades de produtos, um novo cenário surge para que as empresas permaneçam competitivas. Esse está baseado em implementar novas tecnologias e aplicar melhores práticas de gerenciamento. Neste contexto, existem vários trabalhos publicados abordando estes aspectos, sendo que um assunto está relacionado em criar indicadores através da estratégia adotada pela organização.

O presente trabalho tem por objetivo abordar a medição da estratégia corporativa com uma gestão de indicadores solidificados e baseados no planejamento estratégico, passando a fazer parte nos planos das organizações.

Com a crescente aceleração no ritmo das mudanças no contexto empresarial, cabe às organizações, buscar fontes de informações estratégicas, a fim de superar os desafios de mercado e atingir os objetivos específicos de longo prazo para cada estratégia da corporação. Essa, por sua vez, inserida numa cadeia de informações cada vez mais complexa.

Conforme cita Meirelles (1995), os fatores diretamente relacionados que contribuem para a rapidez das mudanças no mercado, estão diretamente relacionados com:

- i. desenvolvimento tecnológico;
- ii. integração de mercados; deslocamento da concorrência para o âmbito internacional;
- iii. a redefinição do papel das organizações; além das mudanças no perfil dos consumidores.

Essas mudanças exigem uma redefinição nas estratégias adotadas pelas corporações, assim como uma capacidade de inovação e adaptação. Com um consistente sistema de indicadores para uma avaliação do sistema organizacional, a instituição pode entender como está sua posição no mercado. Entretanto, nem sempre a escolha de alguns indicadores refletem o desempenho da organização, isso porque alguns tratam mais das rotinas das operações, enquanto outros se referem as diretrizes. Portanto, esses indicadores das diretrizes devem ser desenvolvidos com base na estratégia da empresa de maneira sistêmica. A escolha do sistema de indicadores pode contribuir, para a melhoria continua do processo organizacional como um todo.

Conforme Figueiredo (2002), a implantação de estratégias que assegurem uma vantagem competitiva sustentável para as organizações, passou a ser de vital importância.

Observa-se que, a implantação destas estratégias, requer o desenvolvimento de modelos de gestão inovadores e que funcionem como vetores dessas novas concepções.

Com o advento dos ativos intangíveis como fator decisivo na obtenção da vantagem competitiva, surge a necessidade dessa medição para compreender a sua contribuição perante a sociedade empresarial. A estratégia para ser alcançada com sucesso deve estar vinculada ao ambiente organizacional não devendo ser isolado dos processos que transformam as ações em resultados financeiros.

A implementação e formulação principalmente da estratégia corporativa, impõe vários desafios a organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, escolha que envolve um grande esforço pela gestão da organização como um todo (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Segundo Saraiva e Carrieri (2007), as perspectivas adotadas para conceituar estratégia apontam com bastante regularidade para trabalhos que atendem a um escopo operacional, provavelmente como resposta à cobrança e à expectativa das organizações por sua aplicabilidade. Essa visão operativa coincide com os conceitos expostos por Ansoff (1977), o qual destaca que a palavra “estratégia” implica a compreensão de níveis diferenciados de decisão em ações de estratégia, de política, de programas e de procedimentos, aplicados a três classes de problemas: os operacionais, os administrativos e os estratégicos.

Apesar de utilizadas internamente nas empresas na aplicação de instrumentos de planejamento e de controle estratégico, quando abertas ao público elas se apresentam limitadas, dada sua extrema diversidade e ausência de padrão único para divulgação. As medidas financeiras, por sua vez, tem larga vantagem quanto a facilidade de acesso, dadas as regras de divulgação em vigor.

Grande parte das empresas atualmente, empregam algum tipo de indicador ou sistema de indicadores para a avaliação de seu desempenho. Entretanto, nem sempre os indicadores utilizados refletem de maneira clara o desempenho da empresa. Portanto, é necessário que esses indicadores sejam desenvolvidos de acordo com a estratégia da empresa e que abranjam todas as suas áreas de forma sistematizadas (MARCHESAN; MIORANDO; CATEN, 2003).

Segundo Macedo e Silva (2004), a mensuração do desempenho do processo organizacional é um processo permanente e repetitivo, sendo que as suas medições dependem da frequência com que ocorrem. As medições de desempenho possuem várias razões, onde as mais importantes são: monitorar o crescimento da empresa e corrigir eventuais erros. Portanto, é essencial para o crescimento sustentável da organização o monitoramento dos

indicadores que conduzem tanto, se as rotinas estão sendo mantidas, e que as diretrizes estão sendo perseguidas.

Logo, um sistema de avaliação empresarial pressupõe de várias etapas com a aplicação de vários tipos de ferramentas para sua mensuração e performance. Para atingir esse objetivo, a empresa deve identificar quais são os itens a considerar, ou seja, aqueles que melhor representam o desempenho desta, e quais ferramentas serão utilizadas, tendo estes itens como parâmetros na busca pela identificação do grau de eficiência que a organização possui ou visa possuir.

Ainda conforme Macedo e Silva (2004), não existem hoje métodos ou modelos de avaliação que seja único para toda e qualquer medição de consenso no mundo empresarial. Sendo assim, os gestores e analistas se utilizam de uma série de metodologias de avaliação de desempenho para lidar com diferentes elementos em uma organização. Portanto, os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, visto que o desempenho pode ser afetado por variáveis de diferentes origens, tanto financeiras quanto não financeiras.

Para o presente trabalho formula-se o seguinte problema de pesquisa: como elaborar um sistema de gestão de indicadores que atenda o planejamento empresarial?

1.2 Objetivos

Nos itens a seguir são apresentados os objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o sistema de gestão de indicadores da estratégia corporativa empresarial da empresa Polirim do Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Fazer um mapeamento organizacional, com análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidade;
- ii. Analisar as estratégias corporativas, tendo em vista as diretrizes e políticas do negócio;

- iii. Avaliar os indicadores existentes na empresa comparativamente aos indicadores da fundamentação teórica.

1.3 Justificativa

Com base nos objetivos, a justificativa proposta se tangibiliza na esfera de relevância teórica, prática e de oportunidade, conforme descrito a seguir.

Do ponto de vista teórico, o assunto abordado no trabalho se propõe a amenizar uma lacuna nos estudos na literatura científica nacional, analisando o sistema de indicadores praticado pelas empresas e o alinhamento destes com as estratégias, no caso em foco a estratégia corporativa. Esta lacuna foi identificada através de pesquisas em meio eletrônico, onde por sua vez não foi encontrado material suficiente para se discutir melhores práticas de implantação e gerenciamento da estratégia corporativa. Ainda na parte teórica, o objetivo é compreender a metodologia aplicada no desenvolvimento de um sistema de indicadores, ligados a uma questão de análise nos assuntos pertinentes aos objetivos específicos. Também se pretende discutir o conceito sobre os diferentes tipos de aplicação da estratégia corporativa nas organizações, bem como a maneira que as empresas assimilam os conceitos de indicadores e medição de desempenho. Assim o presente estudo irá contribuir para a comunidade científica, ampliando o conhecimento existente sobre o tema, considerando as suas limitações de análise e aplicação num cenário de competitividade global.

A relevância prática se objetiva na aplicação experimental do modelo a um caso real, que por sua vez é oriundo de uma necessidade implícita imposta pelo padrão atual de competitividade globalizada. Essa aplicação prática agregará importante papel no meio social, pois este assunto ainda não está amplamente aplicado nas organizações. Desta forma criará um canal para alcançar um estado de sinergia entre a comunidade científica e empresarial ao longo do tempo.

Da mesma forma, o presente trabalho pode contribuir para o avanço no conhecimento pelo meio científico, pois nos últimos anos tem-se despertado um interesse pelo assunto, mas na maioria das vezes, estas contribuições ficam apenas numa esfera periférica à estratégia, não havendo um aprofundamento em aplicações práticas em maior magnitude, como por exemplo, em não abordar a estratégia funcional, competitiva e a própria estratégia corporativa, com uma gestão de indicadores que sustentem a efetividade dessas.

Sendo assim, o mercado está demonstrando que nesta era do conhecimento, os ativos intangíveis e as capacidades das empresas passam a ter importância maior que os ativos

físicos e tangíveis. Portanto, a conveniência de analisar um sistema de indicadores frente a proposta da estratégia corporativa, por exemplo, vem enlaçar o gerenciamento dos ativos com a capacidade da organização em obter resultados no ambiente competitivo.

1.4 Delimitação do Tema e da Pesquisa

Como este trabalho trata de uma análise comparativa entre um modelo teórico de indicadores da estratégia corporativa com o estudo de caso simples, onde é aferida na prática a realidade de um ambiente organizacional, o conteúdo da pesquisa se limita a esse caso, no entanto o modelo teórico pode ser aplicado em outras situações.

Considerando a estratégia como um assunto vasto, e sendo conceituada em três grandes grupos denominados de: estratégia corporativa, competitiva e funcional, delimitou-se o estudo apenas da estratégia corporativa. O motivo pelo qual o enfoque foi direcionado nessa estratégia, é pelo fato de terem sido localizados poucos estudos com aplicações práticas publicadas referentes a esse assunto. Desta forma, a importância do tema conforme colocado anteriormente tem um papel relevante para o desempenho organizacional de longo prazo, atuando como fator motivador para o desenvolvimento do tema. Com relação a medição de desempenho foi pesquisado na literatura bibliografias que mais se alinham com a análise do trabalho em estudo, não significando que seja a melhor medição a ser aplicada para futuros trabalhos desta mesma esfera de raciocínio. Esta mesma idéia serve também para a questão dos indicadores, e foi motivada pelo estudo de alguns autores citados no trabalho, o que não retira o questionamento se de fato é a melhor escolha comparando com outros trabalhos existentes em que foram feitas análises de indicadores. Outra limitação diz respeito à possibilidade de existência de viés dos entrevistados, uma vez que o pesquisador não pode garantir que as respostas sejam de fato íntegras.

Por fim, a análise deste estudo de caso tem seu foco centrado num negócio específico, e não em outros negócios possíveis em que uma análise de indicadores da estratégia corporativa, pode ser empregada, ou seja, sua aplicação será voltada a um negócio de matéria-prima e tecnologia inédita no país. Logo, poderá existir uma limitação de análise para trabalhos que se focarem em outros negócios distintos a este. Esta limitação poderá ser no foco do negócio perante o mercado, políticas internas ou ainda puramente estratégicas.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado em 5 capítulos, conforme identificação a seguir.

No capítulo 2, está disposto a revisão bibliográfica que suporta a fundamentação do objetivo, onde por sua vez, consiste na teoria da estratégia como uma abordagem global; a estratégia corporativa, considerando os conceitos apresentados por Porter (1999); uma abordagem referente à definição de medição de desempenho que por sua vez contempla a forma de como o processo de gestão deveria ser medido atribuindo com as teorias de alguns autores; e por fim, os indicadores de processo, cujo objetivo principal, é demonstrar a veracidade do andamento de um determinado processo de gerenciamento e a partir deste ponto, tomar uma decisão por parte do corpo gestor do negócio.

O capítulo 3 descreve o método de pesquisa, que compreende inicialmente pelo delineamento da pesquisa; em seguida será abordado as técnicas de coleta e análise de dados; passando por uma descrição da empresa em estudo; e por último, algumas considerações sobre a limitação do método.

Em seguida, o capítulo 4, que contempla o estudo de caso sendo então inicialmente, exposto os dados coletados; em seguida será realizado o mapeamento das diretrizes e políticas; e por fim, a análise dos dados coletados, comparando os mesmos com o modelo teórico na situação real encontrada pelo estudo de caso. Sendo estes dados investigados, conforme a descrição da metodologia proposta.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, subdivididas em alcance dos objetivos; considerações do autor; dificuldades e limitações do estudo; e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por finalidade expor os conceitos de modo que possam ser analisados e compreendidos, para que no decorrer do trabalho, o entendimento dos assuntos venha ao encontro com o intuito de obter mais clareza para o leitor perante o contexto.

2.1 Estratégia

Em toda a plenitude a palavra estratégia tem significados diferentes, variando na sua complexidade e amplitude no decorrer do desenvolvimento da administração. Segundo

Mintzberg e Quinn (2001), dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes (MEIRELLES, 2001).

Hermanson e Hermanson (1997), afirma que uma vez estabelecida a visão, o próximo passo é definir a estratégia que deve ser entendida como um plano para alcançar a mesma. Significando maximizar o serviço ao consumidor, a qualidade, a confiabilidade e a eficiência, mantendo-se ao mesmo tempo um preço competitivo.

A importância da estratégia para formulação do modelo previsto nos objetivos deste trabalho pode ser compreendida através do pensamento de Kaplan e Norton (2000), ao afirmar que a existência de uma estratégia bem compreendida e compartilhada por todos os integrantes da organização, encurtará o tempo de implantação do primeiro *BSC (Balanced Scorecard)*.

Neste item, é conceituada estratégia quando referida aos modelos de gerência modernos aplicáveis às novas organizações da era do conhecimento.

Segundo Olve, Roy e Wetter (1999), a estratégia define os princípios que devem nortear a organização na busca dos seus objetivos maiores ou metas durante um determinado período de tempo e deve ser restrita a lógica geral para atingir esses objetivos. Kaplan e Norton (1997), o termo estratégia é conceituado conforme o exposto a seguir:

Conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos interno críticos os quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, do clientes e financeiros. (Op. Cit., p.38)

Para Porter (1986), a estratégia pode ser sintetizada na identificação dos meios e fins de uma organização para fazê-la alcançar uma posição previamente definida na visão. Sabe-se

da existência de forças externas que tendem a moldar, de forma cada vez mais contundente, as estratégias das futuras organizações. Entre estas forças, pode-se destacar:

- a) globalização de mercados e organizações;
- b) produtos com ciclos de vida mais curtos;
- c) maior segmentação do mercado e diferenciação de produtos;
- d) crescente preocupação sobre a capacidade educacional do trabalhador;
- e) deslocamentos demográficos gerando escassez de mão de obra (caso americano).

Na visão de Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; UNs (unidade de negócios), que determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e funcional, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

Embora haja várias definições para o termo estratégia, algumas palavras-chave sempre estão implícitas, tais como: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, palavras que na maioria das vezes reduzem a sua amplitude ao serem empregadas como sinônimo do termo estratégia.

2.1.1 Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa justifica-se em situações naturais, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao insucesso toda a estratégia de uma organização. Essas situações têm como premissas: a competição que ocorre no nível das unidades de negócio; a diversificação, que inevitavelmente acarreta custos e limitações; e os acionistas que são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento (PORTER, 1999).

O nível mais elevado da estratégia empresarial é a estratégia corporativa, pois envolve questões de vulto, como a determinação da forma de competição e diversificação das UNs, englobando assim os outros dois níveis da estratégia. Gupta (1999), define a estratégia corporativa como sendo o nível onde as questões mais amplas são tratadas, e como explorar as sinergias entre as UNs.

A diversificação no contexto da estratégia corporativa representa a presença empresarial em mais de um setor, com o objetivo de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam em um único setor. Quando se dá em negócios não relacionados (conglomerado), é motivada pelo desejo de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer setor. Já a diversificação em negócios relacionados, implica a atuação em negócios com semelhanças ou complementaridades entre si, em importantes dimensões estratégicas, resultando geralmente em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Dependendo das condições da empresa (porte, setor, estrutura, etc.), a estratégia corporativa pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, pelo fato que sua abrangência das decisões estratégicas que a compõem, determina o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas unidades de negócios e áreas funcionais. Apesar de sua importância Porter (1999), afirma que não existem evidências disponíveis que comprovem de forma satisfatória o êxito ou o fracasso das estratégias corporativas, uma vez que a maioria dos estudos que abordam essa questão o faz por meio da análise e avaliação das fusões e aquisições no mercado acionário. O autor destaca que o mercado avalia essas negociações como neutras ou levemente negativas. Para ele, uma forma correta de avaliar as estratégias corporativas seria pelos programas de diversificação.

Conforme Christensen (1999), parte dos estudos sobre diversificação corporativa, mostram que em geral, essas produziram muito menos valor do que o previsto, salvo algumas exceções. A maior parte das empresas que adotaram a diversificação não criou valor econômico, ao contrário, o destruiu. Indo um pouco além, Christensen (1999), destaca algumas das razões que fatalmente levaram ao fracasso as estratégias corporativas de diversificação: falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da empresa; não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certo negócio não significa a capacidade de ser bem-sucedido em um novo negócio; tentativa de criar um fluxo de lucros mais estável; e a tentativa de proteger investidores pessoas físicas (acionistas) da dupla tributação dos dividendos, por meio do reinvestimento dos excessos de caixa na compra de novas empresas.

A estratégia corporativa apresenta decisões abrangentes, tais como: a definição das fronteiras da corporação (decisões sobre o escopo); o direcionamento das decisões da corporação para os relacionamentos entre as unidades de negócio; e a determinação dos métodos que definem o grau e a forma de diversificação da corporação. Entre esses métodos estão as fusões, aquisições, incorporações, cisões, etc. (CHRISTENSEN, 1999).

Ainda conforme segue o autor, o delineamento do escopo corporativo envolve três dimensões baseadas: no escopo produto-mercado, onde se determina de que produtos ou mercados a organização deve participar por meio de um processo lógico ou do acaso das oportunidades; no escopo geográfico, onde se determinam as fronteiras geográficas dos mercados atendidos pela corporação as quais podem ser regionais, nacionais ou internacionais; e no escopo vertical, que se determina em qual estágio da cadeia produtiva a organização vai operar, se mais próxima da produção de matérias-primas ou dos consumidores finais.

Conforme cita Porter (1999), existem quatro conceitos de estratégia corporativa apresentados a seguir:

- a) **Gestão de Portfólio:** É a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho. Consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio.
- b) **Reestruturação:** A empresa se transforma em uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados. Exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio, uma grande quantidade de informações, uma ampla semelhança entre as UN, as quais permanecem autônomas.
- c) **Transferência de Atividades:** Pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as UNs, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. As UNs permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrador.
- d) **Compartilhamento de Atividades:** Os benefícios do compartilhamento superam os custos, a utilização de novas empresas e de aquisições como meio de entrar em novos mercados, além da resistência organizacional, e promovem a integração das UNs. As UNs estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

Cada um desses tipos de estratégia corporativa permite à empresa diversificada criar valor de diferentes formas. O objetivo dos dois primeiros tipos é criar valor por meio dos relacionamentos da empresa com cada unidade autônoma. O papel da corporação é o de selecionador, banqueiro e interventor. Os dois últimos tipos exploram os inter-relacionamentos entre os negócios.

Com isso, a estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta administração, uma vez que seu fracasso pode acarretar na falência da organização. Ela é abrangente e crucial para a sobrevivência e crescimento de uma organização. O universo de decisões que estão sob seu campo de atuação influencia os objetivos, missão e rumos da organização, além de impactar significativamente na sua rentabilidade, grau de competitividade e na satisfação dos seus diversos *stakeholders*. Compete à alta administração selecionar o melhor método de diversificação e delineamento do escopo corporativo e implementar as ações e diretrizes necessárias para a transferência e compartilhamento de atividades entre as unidades de negócios, de maneira sinérgica e participativa.

2.2 Medição do Desempenho

A mais importante e talvez a única razão para medir o desempenho de um sistema é apoiar a sua melhoria, com objetivo de crescimento constante. O processo de medição canaliza aos gestores saber as capacidades dos sistemas e os níveis de desempenho atingíveis pelos diferentes processos existentes.

Segundo Nauri (1999), a medição do desempenho permite saber:

- como as coisas estão sendo feitas;
- se as metas estão sendo atingidas;
- se os clientes estão satisfeitos;
- se os processos estão sob controle;
- onde o processo de melhoria é necessário.

Para responder às estas indagações, foram criados sistemas de medição que permitem monitorar e impulsionar as organizações para o sucesso. Deve-se ressaltar, entretanto, que a medição do desempenho deve ser entendida não somente como um processo de coleta de dados associado a um objetivo predefinido, mas como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação ao uso dos produtos e serviços e completa satisfação dos clientes. As variações nos processos, produtos e serviços devem ser minimizadas, e se possível eliminadas, através da medição do desempenho para assegurar a continuidade dos resultados desejados.

De acordo com Rummler e Brache (1994), a medição do desempenho é necessária para monitorar, controlar e aperfeiçoar o sistema empresarial nos níveis de organização, de processo e de trabalho-executor.

Segundo Figueiredo (2002), as medidas de desempenho foram estabelecidas nas décadas de 20 e 30 do século passado simultaneamente com o desenvolvimento de técnicas de gerenciamento dos sistemas de manufatura. Depois de setenta anos, as técnicas e a visão de gerenciamento têm mudado de forma significativa. As antigas medidas de desempenho já não são mais adequadas ou úteis para as novas companhias que estão avançando para um ambiente de classe mundial. As principais limitações são:

- o tradicional sistema gerencial não é flexível, tendo em vista que não acompanha as mudanças ocorridas nos últimos anos nos sistema de manufatura, na estrutura dos mercados e na economia;

- o tradicional sistema de contabilidade não apresenta detalhes dos gastos das atividades, dificultando o corte das atividades desnecessárias;

- o tradicional sistema financeiro não apresenta as informações necessárias sobre as situações não financeiras e, induz o administrador a tomar decisões erradas tais como: escolher o mercado incorreto ou vender produto não adequado ao cliente;

- o tradicional sistema financeiro, que é representado pela diferenciação entre *output* e *input* impede o investimento estratégico para sobrevivência a longo prazo;

- os antigos modelos de medidas de desempenho apresentam resultados distintos da realidade, devido às mudanças nos sistemas de manufatura.

O novo ambiente globalizado, exerce grande pressão sobre as empresas que na ânsia de sobreviver, procuram a melhoria contínua do seu desempenho, especialmente na qualidade e produtividade dos seus produtos dentro do meio onde estão competindo.

A tomada de decisão dentro das organizações cresce em complexidade e exige informações mais precisas, mais rápidas e mais completas sobre as condições internas e externas das organizações. Entre as condições externas podem ser citadas: as mudanças de mercado, as necessidades do cliente, as reações dos concorrentes, etc. Quanto às condições internas, necessita-se saber como a empresa está respondendo ao meio externo. Entre as fontes destas informações, situam-se, em lugar destacado, as medidas de desempenho. Neste ponto, cabe enfatizar o significado de competitividade para justificar a crescente importância da medição do desempenho das organizações nos dias de hoje. Segundo Moreira (1996), a competitividade de uma empresa resulta do melhor ou pior desempenho que ela apresenta em seus mercados internos e externos. Assim, a competitividade além de sofrer a ação daqueles fatores sistêmicos fora do seu controle, dependerá de um conjunto de fatores internos, os quais podem em grande parte ser gerenciados pela própria companhia. Porter (1986), refere-se ao tema competitividade como a obtenção da vantagem competitiva surgida,

fundamentalmente, do valor criado e oferecido por uma empresa aos seus clientes que é representado por benefícios equivalentes aos da concorrência por preços inferiores ou de benefícios únicos que compensam um preço prêmio.

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

Modernamente, a competitividade já não é vista, simplesmente, como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio. No passado, as políticas eram centradas na desvalorização cambial, no controle dos custos unitários, na mão de obra e na produtividade do trabalho, tencionando melhorar a competitividade das empresas em cada país. Observou-se nas últimas décadas que países bem sucedidos, tais como Alemanha e Japão cresceram no mercado internacional, apesar de terem passado por fortes incrementos nos seus custos salariais e de terem enfrentado longos períodos de relativa sobrevalorização cambial.

Para monitorar de perto a competitividade, faz-se necessário desenvolver um sistema de medidas de desempenho que permita às empresas conhecer de forma qualitativa e quantitativa, a sua posição competitiva a nível estratégico, facilitando a tomada de decisões que a direcione para o sucesso.

Na visão tradicional, ainda praticada em muitas organizações, as medidas de desempenho não são alinhadas às estratégias da organização e buscam tão somente melhorar os processos existentes, através de custos mais baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta, não sabendo identificar os processos realmente estratégicos ou seja aqueles que devem apresentar um desempenho superior para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

Na visão moderna, observa-se que as medidas de desempenho não são meros elementos de controle de processos dentro das empresas, mas sobretudo representam vetores impulsionadores da melhoria contínua dos processos empresariais dentro do novo enfoque estratégico de globalização da economia. É fácil portanto, deduzir que a medição do desempenho passou a ser vital para a sobrevivência das novas organizações.

Pode-se verificar de forma global, a indiscutível importância de medir o desempenho, especialmente na atualidade, para poder dirigir as organizações apontando aos objetivos do planejamento estratégico.

2.3 Indicadores

Na atualidade existe um grande número de classificações e tipos de indicadores onde se queira medir o desempenho de algum processo. De uma forma geral, eles podem ser classificados em indicadores qualitativos e quantitativos. O indicador qualitativo indica um juízo de valor e pode contar com o auxílio de um critério sim ou não, passa ou não passa, aceita ou rejeita. O indicador quantitativo relata um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado (MOREIRA, 2002).

Ao longo do tempo, os indicadores podem ter diferentes comportamentos, podendo ter tendência linear crescente ou decrescente, ou serem cíclicos (MONTGOMERY, 1985). O comportamento linear (crescente ou decrescente) apresenta-se em situações como reações químicas que evoluem, desgaste de ferramentas, etc. Um indicador com comportamento cíclico é aquele que resulta de mudanças sistemáticas do ambiente externo como a temperatura ou a fadiga de um operador. Esta classificação conduz na análise do indicador e na formulação da sua meta. Além desta, outra característica importante da qualidade do indicador, é se o dado medido menor é melhor; nominal é melhor; ou o maior é melhor.

É normal também classificar os indicadores em operacionais, táticos e estratégicos. Tradicionalmente, utilizando a metáfora de uma pirâmide, o medidor operacional associa-se às pessoas da base que se executa, o tático às pessoas do meio que controlam e o estratégico às pessoas do topo que pensam. Esta idéia não é aceita por Sink e Tuttle (1993), que afirmam a necessidade, pelos desafios modernos, de se ter os três tipos de medidores para cada nível da pirâmide, pois a competitividade exige que as pessoas pensem, controlem e executem em todos os níveis da organização.

Miranda e Silva (2002), argumenta que pode-se classificar os indicadores em dois tipos: os absolutos e os relativos, este último também chamados de índices. O primeiro grupo de indicadores corresponde as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. O lucro, por exemplo, é um indicador financeiro absoluto das empresas. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro absoluto de desempenho. Indicadores relativos, ou índices, é o resultado da comparação de duas medidas. Os indicadores relativos são muito utilizados na análise de balanços.

Para Moreira (1996) os indicadores devem apresentar algumas qualidades importantes, tais como: confiabilidade, validade, relevância e consistência. Confiabilidade é a propriedade que um indicador tem de atribuir o mesmo valor a algo invariável que está sendo medido. Validade é a propriedade de medir realmente o que se propôs a medir, refere-se ao

instrumento em si. Um indicador Relevante traz alguma informação útil, não contida em outros indicadores que já estão sendo usados, ou não substituível por eles. Por último, consistência é a propriedade de acompanhar todos os aspectos de importância do fenômeno que se está medindo, e não apenas um deles.

A modelagem para extrair os dados de pesquisa a fim de obter os indicadores teóricos surgiu com base na adaptação de Wright, Kroll e Parnell (2000), sendo que para cada fundamentação da estratégia, é sugerido um grupo de indicadores através do estudo de Perin e Sampaio (1999). Estes indicadores por sua vez serão vetores para canalizar aos objetivos estratégicos da organização. Portanto a base do questionário é desenvolvida através da fundamentação, que por sua vez é direcionada a um conjunto de indicadores, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Tipos de estratégia corporativa e suas medições.

Fundamentação	Questão	Tipos de Medição Teóricos
Crescimento	Qual a pretensão de crescimento que a empresa pretende ter?	Taxa de Crescimento nas vendas; Participação de Mercado; Retorno sobre o Investimento.
Portfólio	Existe a pretensão de aumentar o portfólio de produtos? De que forma?	Satisfação do Cliente; Sucesso Relativo aos novos produtos.
Expansão	A empresa planeja expandir de que forma o seu negócio? Ex.: Fusões; Alianças, etc.	Performace de mercado; Participação de mercado; Crescimento; Lucratividade
Diversificação	Existe a possibilidade de diversificar a empresa com outros segmentos diferentes do atual?	Performace de mercado; Participação de mercado; Crescimento; Lucratividade

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000).

Com base nesta fundamentação teórica, será então proposto o modelo de aplicação para os indicadores pertinentes a cada fundamentação da estratégia corporativa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para se atingir o objetivo geral do trabalho, este presente capítulo tem por finalidade apresentar o método utilizado na pesquisa em estudo, possibilitando a visão de como o trabalho será desenvolvido e estruturado. A metodologia parte do princípio de explicar como o projeto será realizado, sendo aconselhado a iniciar dos objetivos do projeto para definir qual método será mais apropriado a ser utilizado.

Para Silva e Menezes (2001), o método científico é um conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. Os métodos que fornecem a base lógica de investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. Contudo, apesar de sua reconhecida importância, hoje se percebe que a ciência não é fruto de um roteiro de criação totalmente previsível. Sendo assim, não há apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações científicas. O ideal seria o emprego de mais de um método para ampliar a possibilidade de análise e obtenção de respostas para o problema proposto na pesquisa.

O modelo proposto para a avaliação da empresa em estudo, em convergência do objetivo geral do trabalho está simplificado pelo autor na figura a seguir.

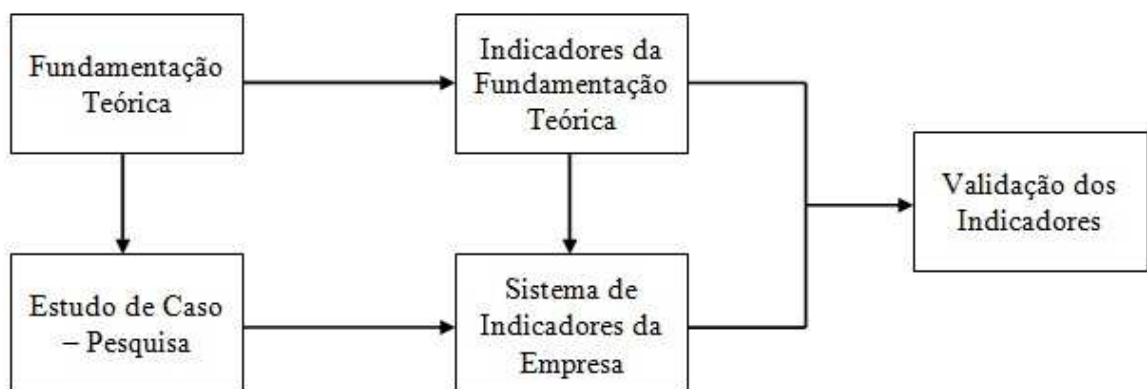


Figura 1: Modelo de estudo para validação dos indicadores.

Fonte: O autor.

A parte inicial está baseada no levantamento teórico abordando os temas de estratégia, estratégia corporativa, medição de desempenho e indicadores. Para tal foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, periódicos e publicações (como teses, monografias e revistas). Sendo assim, os estudos permitiram a construção de uma base teórica mais consistente que viabilizasse o estudo em questão.

Após essa premissa, a pesquisa parte por uma coleta de dados iniciais baseadas em entrevistas na empresa em estudo. Essa entrevista tem por finalidade em fazer um mapeamento organizacional para que se perceba como a empresa está inserida na atual situação.

Na sequência, será comparado os resultados para uso dos indicadores utilizados atualmente pela empresa em estudo com os indicadores sugeridos na literatura, mais especificamente comparados com a sugestão de Perin e Sampaio (1999).

Por fim, se considera a comparação da situação atual com o modelo teórico pré estabelecido na revisão bibliográfica. Onde por sua vez, é gerado a instigação de assuntos que podem ser pesquisados após o término do trabalho sendo tratados como pesquisas futuras.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Do ponto de vista da forma de abordagem do tema, a presente pesquisa possui basicamente caráter qualitativo, de acordo com Silva e Menezes (2001), uma vez que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos, considerando também que o ambiente natural é a fonte para a coleta de dados, e que tendem a ser analisados de forma indutiva, a pesquisa tem uma lógica descritiva. Neste sentido, o trabalho analisará de forma geral, abordagens e resultados descritos na bibliografia como base para o desenvolvimento de um modelo conceitual, estruturado em termos de relações de causa-efeito de caráter qualitativo, sem a utilização direta de métodos e técnicas estatísticas de análise, que configurariam um caráter quantitativo. O estudo de caso parcial realizado ao final deste trabalho, restringe-se ao estágio de proposição de instrumentos sem implementá-los de forma prática, também dentro de uma lógica qualitativa.

Segundo Gil (2008), no que se refere aos objetivos do trabalho, a pesquisa se caracteriza principalmente como exploratória, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Considerando o presente trabalho, o mesmo partirá da caracterização das cadeias produtivas e aspectos vinculados com base em elementos triviais de medição de desempenho e desenvolver uma proposta de análise para futura modelagem nesse mesmo âmbito. No entanto, o trabalho também algumas características de pesquisa explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (comportamento das cadeias produtivas), e algumas características de pesquisa descritiva, por descrever as características do fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis

envolvidas (relações que afetam o desempenho das cadeias), considerando as abordagens de Gil (2008).

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

Um estudo de caso segundo Yin (2001), pode ter evidências em até seis diferentes tipos de fontes, conforme é exibido na Tabela 2.

Tabela 2: Seis Fontes de Evidências: Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Fontes de Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação (cartas, memorandos, Agendas, minutas de reuniões, Documentos administrativos, Avaliações formais, entre outros)	<ul style="list-style-type: none"> - Estável: pode ser revisada inúmeras vezes; - Discreta: não foi criada como o resultado do estudo de caso; - Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; - Ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de recuperação: pode ser baixa; - Seletividade: tendenciosa se a coleta não estiver completa; - Relato de visões tendenciosas: reflete as idéias preconcebidas; - Acesso: pode ser deliberadamente negado
Registro em arquivos (registro de Serviços e organizacionais, mapas e tabelas, artigos, etc)	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para documentação]; - Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para documentação]; - Acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas (assumem formas diversas, porém é muito comum que sejam conduzidas de forma espontânea; é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso)	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso - Perceptivas: fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas; - Respostas tendenciosas; - Ocorrem imprecisões devido a memória fraca do entrevistado; - Reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

continua

continuação

<p>Observações diretas (realização de visita de campo Ao local escolhido para o estudo De caso; serão encontrados Comportamentos ou condições Ambientais relevantes)</p>	<p>-Realidade: tratam de acontecimento em tempo real -Contextuais: tratam do contexto do evento</p>	<p>-Consumem muito tempo; -Seletividade: salva ampla cobertura; -Reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; Custo: horas necessárias pelos observadores humanos.</p>
<p>Observação participante (o pesquisador pode assumir uma Variedade de funções dentro De um estudo de caso e pode, de fato, Participar dos eventos que estão sendo Estudados)</p>	<p>- [os mesmos mencionados para observação direta]; -Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</p>	<p>- [os mesmos mencionados para observação direta]; -Visão tendenciosa devido a manipulação dos eventos por parte do pesquisador.</p>
<p>Artefatos Físicos (um aparelho de alta tecnologia, uma Ferramenta ou um instrumento, uma Obra de arte ou alguma outra evidencia Física; pode-se coletar ou observar Esses artefatos como parte de uma Pesquisa de campo)</p>	<p>- Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; - Capacidade de percepção em relação a operações técnicas</p>	<p>- Seletividade; -Disponibilidade</p>

Fonte: YIN, 2001, p. 108.

Logo, pela Tabela 2 tem-se uma variedade para a escolha de evidencias, que segundo o autor, pode-se adotar qualquer uma delas. Porém cada fonte tem seus pontos fortes e fracos, cabendo ao pesquisador selecionar a técnica que se encaixa melhor no processo de pesquisa levando em conta as vantagens e desvantagens. A pesquisa em estudo abordará principalmente as evidências em registros, entrevistas e observações.

3.3 Técnicas de Análise de Dados

Dentre as técnicas de análise de dados qualitativa, destacam-se a análise de conteúdo e a análise de discurso.

A análise de conteúdo é utilizada no tratamento de dados que visa identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema (VERGARA, 2005). Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo compreende:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (Op. Cit., p.42)

As principais fontes da análise de conteúdo são materiais jornalísticos e documentos institucionais.

Vergara (2005) define a análise de discurso como um método que pretende não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. A análise de discurso avalia quem enviou a mensagem, quem recebeu a mensagem e qual o contexto em que está inserida.

Uma das condições indispensáveis para que a análise de discurso seja efetivada com clareza é a transcrição de entrevistas e discursos na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais.

Vergara (2005), sugere que o relatório final, subsequente à análise, deve conter trechos do material analisado, no sentido de assegurar a fiel interpretação do pesquisador. A autora defende também a importância de esse relatório explicitar os critérios utilizados na análise dos dados, de modo a facilitar a sua compreensão pelo leitor.

Já a análise de dados quantitativa é baseada em ferramentas estatísticas voltadas para análise de dados. Como o foco do trabalho não é especificamente esse assunto, são comentadas a seguir as mais comumente abordadas na literatura especializada, ressaltando-se a existência de muitas outras que são também utilizadas, como frequências, médias, modas, medianas e testes de significância.

A análise de regressão e a análise discriminante são duas técnicas de análise de dados quantitativa adotadas com frequência nas áreas de Administração e Contabilidade.

Malhotra (2001, p. 459) ensina que a análise de regressão é um “processo estatístico para analisar relações associativas entre uma variável dependente métrica e uma ou mais variáveis independentes”. Essa técnica tem como principal objetivo verificar o grau e a natureza de associação entre as variáveis.

Segundo Malhotra (2001, p. 482), a análise discriminante “é uma técnica de análise de dados onde a variável dependente é categórica e as variáveis prognosticadoras ou independentes têm natureza intervalar”. Essa técnica tem como objetivo estabelecer funções matemáticas ou combinações lineares que podem melhor discriminar as categorias das variáveis dependentes.

3.4 Empresa de Estudo

O trabalho será realizado sob os dados reais da empresa Polirim do Brasil Indústria e Comércio de Peças Ltda, situada em Caxias do Sul – RS. O surgimento da empresa em estudo se originou através de uma *joint venture* com a empresa italiana Polirim SRL. A tecnologia de fabricação em *RIM* (*Reaction Injection Moulding*) é semelhante a praticada pela empresa Espumatec Injetados em Poliuretano, situada também em Caxias do Sul – RS. Esta necessidade da Espumatec em buscar um parceiro de negócio, veio através da ambição de conquistar novos mercados com uma tecnologia diferenciada a partir de um polímero de engenharia. Procurando então, a oferecer produtos fabricados com matéria-prima inédita no mercado brasileiro, para atender principalmente a indústria agrícola e automotiva pesada (caminhões e ônibus). Sendo que o mercado nestes segmentos está em crescimento e constante renovação de tecnologia aplicada visando à sustentabilidade do ecossistema.

A Polirim SRL teve seu início na Itália em 1987 com a injeção de Telene (*PDCPD-Polydicyclopentaediene*) e Poliuretano em tecnologia *RIM*. Hoje existem 5 plantas situadas em países estratégicos como Itália, Reino Unido, Índia, Rússia e Brasil. Seu faturamento na planta italiana em 2007 foi de 27 milhões de euros. Por sua vez a Espumatec também realiza injeção de poliuretano, o que constrói com mais facilidade o entendimento da tecnologia aplicada na construção de peças, embora seja para algumas aplicações diferentes. Com isso em 2009 surge a Polirim do Brasil através de uma sociedade com a Polirim italiana. Portanto a administração da Polirim do Brasil tem participação parcial neste primeiro momento, da Espumatec. Assim une-se a parte administrativa e gestão de pessoas com a Polirim do Brasil e os recursos de tecnologia e equipamentos com a Polirim da Itália.

A região que a empresa atua hoje são os estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, porém o intuito é de expansão para o Brasil, principalmente na região Sudeste, onde encontram-se as principais montadoras de caminhões e ônibus. Contudo existe um projeto de implantação de cabines de pintura e centros de distribuição nestes estados a fim de estar mais próximo do cliente para que se diminua o tempo de entrega e estoque em processo no cliente.

Atualmente os produtos comercializados no Brasil é um conjunto de peças para uso em tratores de um cliente específico e mais um produto para uma montadora de caminhões situada no Estado do Rio de Janeiro. A Figura 2 expõe os produtos comercializados pela planta brasileira.



Figura 2: Produtos atuais manufaturados pela planta brasileira.
Fonte: Dados de pesquisa.

Estes são produtos fornecidos já com o acabamento final para as montadoras, o que alimenta a necessidade de controles e planejamento tanto de processo, como de recursos e treinamentos a serem analisados constantemente, pois são atividades de alto valor agregado para o cliente.

3.5 Limitações do Método

Embora o autor tenha realizado a opção de mais impacto na pesquisa qualitativa, cabe ressaltar que, o resultado não está livre de ser medido por pesquisas futuras alinhadas com o tema em estudo. Os dados coletados podem surgir limitações de caráter cultural, pessoal não previamente identificados pelo entrevistador.

Porém a literatura é bastante flexível quanto a esta questão, e por isso indaga que toda pesquisa tem vantagens e desvantagens, não tendo um método único que maximize a eficiência que se deseja. Todavia, a tarefa básica é transmitir os dados coletados mostrando a atual situação, transformar esses dados baseados na fundamentação teórica em resultados condizentes aos objetivos do trabalho em estudo.

Para Demo (1995), toda estratégia de pesquisa possui suas vantagens e desvantagens, ou seja, método algum de investigação pode ser considerado melhor do que outro. As premissas que dirigem as pesquisas apresentadas consideram seus objetos de estudo como em processo contínuo de mudança, e dentro de um contexto cultural que está em constante modificação.

O autor tem por objetivo traduzir aquilo que foi pesquisado e aprendido, fornecendo ao leitor a clareza suficiente para que se possa compreender a real situação da realidade deste estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo tem por finalidade desenvolver análise proposta no objetivo geral do trabalho. O objetivo desta tarefa está canalizado através dos objetivos específicos do trabalho sendo estes desmembrados nos tópicos seguintes. Faz-se necessário este desenvolvimento, para atingir de forma satisfatória os objetivos pertinentes a este trabalho.

O capítulo inicia com o mapeamento das forças, fraqueza, oportunidades e ameaças através da metodologia *SWOT* (*strenghts; weaknesses; opportunities e threats*). Em seguida é apresentado as diretrizes e políticas para que a partir do questionário proposto na fundamentação teórica, este possa ser respondido pelos *stakeholders*, elencando as medições atuais e comparando com as medições revistas na fundamentação teórica. Na seqüência, será analisado todos os dados colhidos pela pesquisa através da metodologia para se fazer um comparativo da situação atual e de como deveria ser realizado as medições. Esta análise é importante para que o leitor possa ter real situação da atualidade em que é realizado o estudo de caso.

4.1 Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

O objetivo desse tópico é de contemplar o mapeamento organizacional estabelecido pela análise de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Todavia, é muito importante

para qualquer organização à avaliação da sua posição perante seu ambiente setorial, que é formado pelo conjunto de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes, e que Porter (2002) complementa inserindo: empresas que ofertam produtos e serviços substitutos, novos concorrentes em potencial, entretanto, estes estão somados ao poder de barganha de fornecedores e clientes que fazem parte de um contexto mais absoluto sobre o posicionamento da empresa em seu setor de atuação.

Em razão da necessidade de verificação da situação da empresa em seu ramo de atuação, assim como, do entendimento da razão de sua posição, pontos fracos e fortes a serem visualizados, ameaças, oportunidades que devem ser levantadas é que surgem ferramentas gerenciais de análise capazes de caracterizar a estrutura competitiva de uma organização, dentre elas, destaca-se o modelo das cinco forças, ou modelo de Porter, que relaciona a companhia a seu ambiente determinando as forças que dirigem a concorrência na indústria como pode ser visualizado na Figura 3.

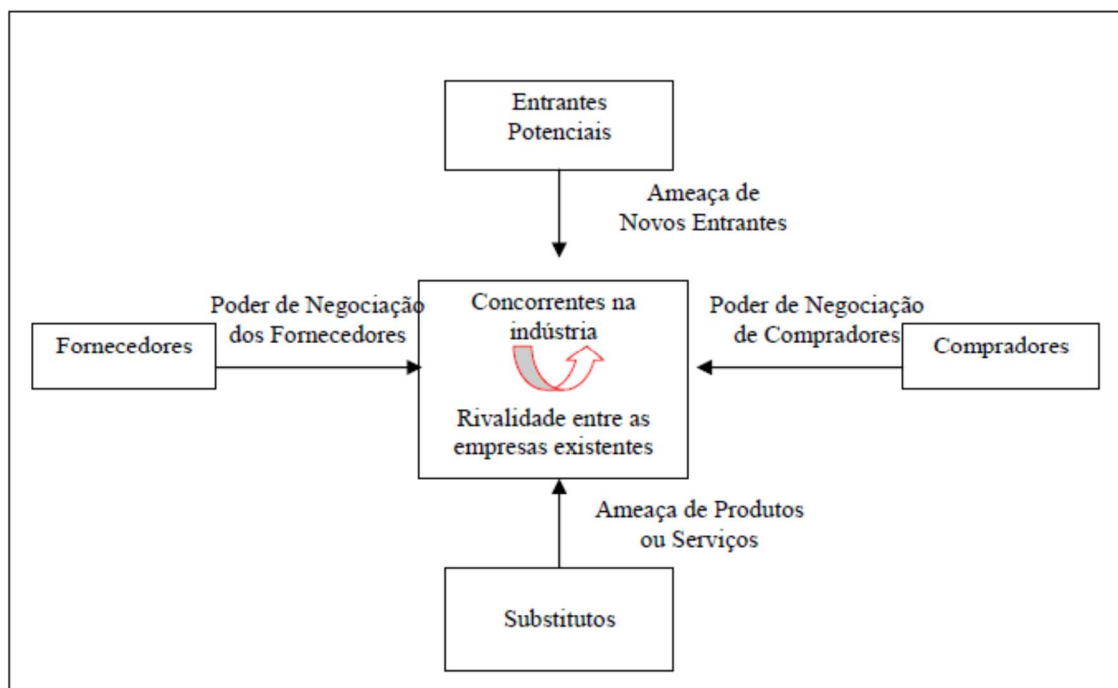


Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Fonte: Porter (1986, p.23).

Porter (2002), define que se uma empresa consegue alcançar altos níveis de produtividade em um setor, isso não se deve somente a utilização dos recursos de forma eficiente, mas também, pela forma em que a sociedade e a economia se estruturam ou se

organizam, daí o desenvolvimento de um modelo que analisa a pressão exercida pela concorrência, pela ameaça da entrada de novas empresas e surgimento de novos produtos e serviços em um mercado somados ao poder de negociação de fornecedores e compradores tornam-se essenciais para conduzir as decisões estratégicas de uma organização rumo a novas perspectivas e negócios.

O conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, onde se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, definem-se como ambiente interno ou microambiente (PORTER, 2002).

Embora controlável, como fora definido no parágrafo anterior, Wright, Kroll e Parnell (2000), determinam que a orientação da empresa trata-se de uma tarefa difícil e que os *stakeholders* (grupos de interesse: administradores, acionistas, funcionários, etc.) tenham delineado de forma clara o propósito da organização. Contudo, percebe-se que geralmente os propósitos das empresas são definidos estrategicamente a fim de gerar resultados para os acionistas e satisfazer as expectativas dos demais *stakeholders*. Por outro lado, é necessário avaliar o desempenho da organização na visão dos grupos de interesse, onde se incluem: fornecedores, distribuidores, clientes e demais envolvidos diretamente com os negócios da empresa.

Em razão disso, conduz-se a utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem, pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização. Essa ferramenta é denominada modelo *SWOT* que segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), tem o seguinte significado: *strenghts* (forças); *weaknesses* (fraquezas); *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas, como para, produtos e serviços, o modelo *SWOT*, é amplamente utilizado, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir quais os fatores internos e externos, entretanto, por ser representado geralmente em forma de matriz, como pode ser observado na Tabela 3, permite que seja demonstrada a situação atual do negócio de maneira simples e de fácil entendimento.

Tabela 3: Matriz *SWOT*.

Ambiente	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Porter (1986).

A análise *SWOT* fornece segundo Porter (1986), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes a fim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Diante disto, foi elaborado pelo autor, um roteiro analítico para os *stakeholders* pontuarem em ordem de importância sob cada dimensão da matriz, a respeito de cada quesito no ambiente interno e externo. E também foi pontuado a performance da empresa pelo autor também em cada quesito de avaliação. Na Tabela 4, é apresentado o roteiro de pesquisa com seus resultados para cada dimensão, iniciando com as forças do ambiente interno.

Tabela 4: Quesitos de avaliação do ambiente interno – Forças com legenda lateral

FORÇAS - Análise do Ambiente Interno		RELEVÂNCIA Potencial/Impacto	PERFORMANCE Situação da Empresa	Valor	PERFORMANCE DA EMPRESA
1	Atendimento ao Cliente	B	2	1	Frágil
2	Logística Entregas x pontualidade	A	3	2	Razoável
3	Sistemas de Certificação	A	2	3	Alta
4	Qualidade de produto	A	3	4	Excelente
5	Tecnologia de Processo de fabricação	A	4	Valor	RELEVÂNCIA NO SETOR
6	Custos de Fabricação	C	3		
				D	Pequena
				C	Média
				B	Alta
				A	Muito Alta

Fonte: O autor.

Nota-se que as forças da empresa em estudo carecem de melhorias a serem executadas principalmente os quesitos de certificação e atendimento ao cliente, pois tem uma relevância alta ou muito alto no setor em que a empresa atua segundo os *stakeholders*. Por outro lado, alguns quesitos podem ser mantidos ou até potencializados, pois como são de alto impacto no setor, podem trazer mais benefícios para a empresa, como por exemplo, a tecnologia de fabricação, qualidade e entrega do produto. Outro quesito que a empresa tem bom desempenho é a parte de custos, que por sua vez o mercado não atribui uma relevância diferenciada, segundo os *stakeholders*, mas que futuramente pode ser um diferencial no mercado, em função do ambiente macroeconômico que a empresa estará imersa. Portanto é fundamental manter esse quesito em constante atualização para evitar surpresas futuras adversas.

Seguindo a metodologia da matriz, parte-se agora para a análise das fraquezas da organização cujo o intuito é mostrar de forma análoga às forças, os pontos a serem trabalhados com maior ênfase. A tabela 5 apresenta as fraquezas no ambiente interno da empresa em estudo.

Tabela 5: Quesitos de avaliação do ambiente interno – Fraquezas, com legenda lateral

FRAQUEZAS - Análise do Ambiente Interno		RELEVÂNCIA Potencial/Impacto	PERFORMANCE Situação da Empresa	Valor	PERFORMANCE DA EMPRESA
1	Planejamento Estratégico	B	-2	-1	Um Pouco Ruim
2	Alinhamento estratégico	C	-2	-2	Ruim
3	Comunicação interna	B	-2	-3	Muito Ruim
4	Sinergia entre as áreas	B	-2	-4	Péssima
5	Turn over de pessoas	C	-2	Valor	RELEVÂNCIA NO SETOR
6	Sistemas de Informação	A	-3		
7	Pouco conhecida no mercado	D	-3	D	Pequena
8	Desenvolvimento de Processos	C	-2	C	Média
9	Custos Logísticos	B	-3	B	Alta
				A	Muito Alta

Fonte: O autor.

No que tange as fraquezas, o ideal é que estas deveriam ser nulas, minimizando assim a resistência de crescimento da organização. Contudo as fraquezas são uma realidade que devem ser conhecidas e minimizadas para evitar possíveis anomalias em qualquer sistema em estudo. No caso da empresa em análise, os quesitos de sistemas de informação e custos logísticos são fraquezas que tem alto impacto no setor em que atua, portanto de todos os quesitos, estes devem ser tratadas com mais energia e estudo para melhorar suas performances,

e atingir níveis para satisfação dos clientes. Existem várias ferramentas para se tratar destes dois assuntos, cabe aos administradores analisar o escopo principal em cada estratégia condizente a cada ponto fraco, e buscar na literatura uma metodologia que melhor se adapta a realidade atual do negócio em que a empresa atua. Na dimensão do planejamento estratégico, comunicação interna e sinergia entre as áreas, nota-se uma relevância alta para o setor com uma performance ruim, também deverá ser direcionado num segundo plano, energia e esforço para minimizar estes pontos. Os outros quesitos se enquadram em uma relevância média e pequena para o setor, entretanto não é sugerido que estes pontos fiquem fora de um possível plano de ação, pois ao longo do tempo podem se tornar importantes para o setor de atuação.

Agora mudando o âmbito de análise para o ambiente externo, também temos duas situações em que são as ameaças e oportunidades. Na Tabela 6 serão expostos os resultados dos quesitos no ambiente externo, iniciando pela ameaças.

Tabela 6: Quesitos de avaliação do ambiente externo – Ameaças, com legenda lateral

AMEAÇAS - Análise do Ambiente Externo		OCORRENCIA Probabilidade	CONSEQUENCIA Situação da Empresa	Valor	CONSEQUENCIA NA EMPRESA
1	Crescimento da Concorrência	B	-2	-1	Teria Pequenos Problemas
2	Desenvolvimento de materiais alternativos	B	-1	-2	Problemas
3	Implantação de Taxas de Importação	B	-3	-3	Muitos Problemas
4	Fusões e/ou aquisições;	D	-2	-4	Desastrosa
5	Macroeconomia adversa com mudança em linhas de crédito, inflação fora de controle ou câmbio.	B	-3	Valor	POSSIBILIDADE DE OCORRENCIA
6	Aumento dos Estoques	A	-3	D	Até 30%
				C	Até 50%
				B	Até 80%
				A	Quase 100%

Fonte: O autor.

Destaca-se nesta dimensão, a possibilidade de acontecer os quesitos de aumento de estoque, implantação de taxas de importação e macroeconomia adversa, sendo que estes repercutiriam diretamente no desempenho de crescimento da organização. Para isso, sugere-se a análise dos *stakeholders*, para implantar indicadores de desempenho perante o mercado para estes pontos em específico. Existem ferramentas de acompanhamento para tal, como exemplo pode-se citar o giro de estoque, custo médio do estoque, e acuracidade. Todas estas deveria ser comparadas com uma média de mercado em que a empresa está inserida. Planos de

contingência com fornecedores externos e instituições financeiras são formas de contenção para surpresas na variação cambial. Existem outras formas de acompanhamento destes pontos, porém cabe ao corpo gestor da empresa decidir a melhor escolha conforme a sua realidade atual de mercado confrontando com seu plano de negócio. O desenvolvimento de materiais alternativos e aumento da concorrência embora sejam situações que podem acontecer, poderá não implicar em um resultado comprometedor para a empresa. Sendo assim, indicadores para esta dimensão, se torna necessário para acompanhar a evolução destes e estabelecer planos alternativos em caso de divergência com o esperado. Outro ponto de pequena relevância é a possibilidade de ocorrer uma fusão ou da empresa ser adquirida por outro grupo. Ocorre que no pensamento da direção, isso seria muito difícil de acontecer por quererem ser proprietários do negócio, entretanto sempre existem uma pequena possibilidade de surgir uma oferta inesperada o que porventura esta situação pode acontecer.

Por fim, na Tabela 7 é apresentado o resultados da avaliação dos quesitos de oportunidades com análise do ambiente externo. Estas por sua vez representando uma fonte de alavancagem, para a consolidação e expansão do negócio a médio e longo prazo.

Tabela 7: Quesitos de avaliação do ambiente externo – Oportunidades com legenda lateral

OPORTUNIDADES - Análise do Ambiente Externo		OCORRENCIA Probabilidade	CONSEQUENCIA Situação da Empresa	Valor	CONSEQUENCIA NA EMPRESA
1	Crescimento no mercado interno	B	4	1	Poucas Vantagens
2	Novas tecnologias de controles internos	B	3	2	Vantagens Medianas
3	Relacionamento com o Cliente	B	3	3	Grandes Vantagens
4	Atuação em outros segmentos	C	3	4	Enormes Vantagens
5	Copa de 2014	A	1	Valor	POSSIBILIDADE DE OCORRENCIA
6	Olimpíadas de 2016	A	1		
7	Implantação de CD no Sudeste	C	3	D	Até 30%
8	Parcerias Industriais	D	1	C	Até 50%
				B	Até 80%
				A	Quase 100%

Fonte: O autor.

Em se tratando de oportunidades, destaca-se para agregação de crescimento para a empresa em estudo, o crescimento do mercado interno, a implantação de novas tecnologias para controle e o relacionamento com o cliente. Por sua vez existem ainda vantagens saudáveis para a empresa, mas que se tem menos certeza de ocorrência, que é o caso da implantação de um centro de distribuição no sudeste, e atuação em outros segmentos. E

enormes oportunidades no mercado, mas que para a empresa não traria crescimento real segundo os *stakeholders*, que é o caso do acontecimento da Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

Conhecendo o ambiente em que a organização está inserida, faz-se necessário conduzir a estruturação e contextualização do comportamento da organização perante o meio em que se encontra inserida, formando assim, um conjunto que agregue a estratégia da organização diante das condições do processo de mudança do qual esta faz parte.

4.2. Estratégia Corporativa – Mapeamento das Diretrizes e Políticas

Após conhecido ambiente em que a empresa atua, entoa-se a partir deste pensamento, submeter os fatores chaves para que a estratégia corporativa tenha embasamento conceitual para atingir objetivo da organização, que é a validação dos indicadores.

A estratégia corporativa tem por finalidade definir os negócios que a empresa pretende atuar, bem como selecionar as oportunidades, identificando as ameaças no ambiente em que está inserida.

Apesar de sua importância Porter (1999), afirma que não existem evidências disponíveis que comprovem de forma satisfatória o êxito ou o fracasso das estratégias corporativas, uma vez que a maioria dos estudos que abordam essa questão o faz por meio da análise e avaliação das fusões e aquisições no mercado acionário. O autor destaca que o mercado avalia essas negociações como neutras ou levemente negativas. Para ele, uma forma correta de avaliar as estratégias corporativas seria pelos programas de diversificação.

Diretrizes estratégicas são elementos orientadores que fundamentam a elaboração de políticas, programas e projetos, para a realização da estratégia empresarial. Para a elaboração das diretrizes se estabeleceu um conjunto de premissas que se originam através do mapeamento do ambiente interno e externo, como já realizado anteriormente.

É sugerido a partir da fundamentação teórica, confrontar com a situação real da empresa em estudo, e verificar a divergência entre os objetivos de cada indicador. Com esta divergência sugerir os possíveis indicadores para diminuir esta diferença entre a situação teórica ideal e a situação prática atual.

A inspiração para a modelagem dos indicadores teóricos surgiu com base na adaptação de Wright, Kroll e Parnell (2000), sendo que a partir das respostas dos *stakeholders* será sugerido os indicadores através de Perin e Sampaio (1999), para que estes suportem os vetores

que canalizarão aos objetivos estratégicos. Portanto a base do questionário e a medição dos indicadores está compilada conforme a Tabela 8.

Tabela 8: Tópicos da estratégia corporativa.

Fundamentação	Questão	Respostas	Medição Atual
Crescimento	Qual a pretensão de crescimento que a empresa pretende ter?	Crescimento de vendas em 100% a.a. nos três primeiros anos e após em 10%aa. e ROI em 15%aa	Faturamento Global
Portfólio	Existe a pretensão de aumentar o portfólio de produtos? De que forma?	Sim, atuando junto ao cliente no desenvolvimento de produto	Pesquisa de Satisfação
Expansão	A empresa planeja expandir de que forma o seu negócio? Ex: Fusões; Alianças, etc	Não existe este tipo de planejamento, ou pelo menos não se espera que aconteça o crescimento desta forma	N/A
Diversificação	Existe a possibilidade de diversificar a empresa com outros segmentos diferentes do atual?	Pelo <i>PDCPD</i> ser um material único, não tem-se idéia de diversificar o negócio em outros segmentos diferentes, embora alguns clientes já comentem isso	N/A

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000).

Como se observa, a empresa tem como diretriz principal atuar nas estratégias de longo prazo no crescimento e portfólio de produtos. Como é uma empresa iniciando seus trabalhos aqui no Brasil, é evidente a necessidade de obter crescimento rápido nos primeiros anos, pois terá que justificar seu investimento para tal. Os indicadores sugeridos como mencionado anteriormente para atingir estes objetivos foram baseados conforme cita Perin e Sampaio (1999).

O medidor de faturamento global é um valor absoluto, sendo o somatório de todas as receitas de produtos geradas mensalmente. A pesquisa de satisfação é um questionário realizado ao cliente uma vez ao ano. As questões são de cunho qualitativo, considerando cinco níveis para resposta. As questões envolvem os quesitos de pontualidade, qualidade, preço e atendimento.

Cada empresa por sua vez, deve desenvolver uma metodologia de identificação de oportunidades atraentes de negócios que agreguem valor para que a estratégia corporativa

obtenha consistência com os objetivos estratégicos no longo prazo. Christensen (1999), sugere que uma empresa deve avaliar: a atratividade do setor ou segmento setorial, pois são grandes as diferenças de um setor para outro, seja nos desejos e necessidades de clientes, seja nas taxas de crescimento, retornos, etc.; a possibilidade de alavancar importantes recursos ou capacidades que venham a constituir diferenciais competitivos; os custos de transação; a capacidade de captação de uma grande parcela do valor que se pretende criar; e se a implementação poderá ocorrer de forma eficaz, uma vez que quanto mais altas as sinergias pretendidas entre a nova unidade e as existentes, maior será a necessidade de integração entre as unidades.

Em seu início de operação no Brasil, a Polirim implantou indicadores de processo operacional, com objetivo de atingir as necessidades de longo prazo baseadas na missão e política de qualidade da empresa. Como a empresa não tem elaborado seu plano estratégico de longo prazo, portanto faz-se necessário comparar se os indicadores atuais que a empresa está usando estão alinhados com a estratégia mencionada nas respostas da Tabela 8.

4.3 Análise de Dados

Neste estágio, será apresentado os valores encontrados no estudo de caso, assim como compará-los com a base teórica mencionada anteriormente. A operacionalização desta fase exige a identificação e históricos dos indicadores abordados para que sejam coletados e identificar o alinhamento com os indicadores teóricos mediante a cada fundamentação da estratégia corporativa. Com base nisto, a Tabela 9 contempla o tratamento destes indicadores e seu parecer em relação a medição teórica nos seguintes níveis: (i) conforme; (ii) parcialmente conforme; ou (iii) não conforme.

Tabela 9: Tópicos da estratégia corporativa.

Fundamentação	Medição Atual	Medição Teórica	Conformidade
Crescimento	Faturamento Global	Taxa de Crescimento nas vendas; Participação de Mercado; Retorno sobre o Investimento.	Não Conforme
Portfólio	Pesquisa de Satisfação	Satisfação do Cliente; Sucesso Relativo aos novos produtos.	Parcialmente Conforme
Expansão	N/A	N/A	N/A
Diversificação	N/A	N/A	N/A

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000).

A finalidade desses pareceres é de mostrar ao leitor o nível que se encontra a atual situação dos indicadores da empresa em relação aquilo que é proposto pela teoria. O parecer de (i) conforme, significa que o indicador que a empresa pratica atualmente está alinhado com o indicador proposto pela teoria da estratégia corporativa. O parecer (ii) parcialmente conforme, significa que a empresa não mede de forma total sua estratégia, mas também não significa que pode ter algumas informações com o medidor que hoje tem. Neste caso poderá ser realizado uma revisão dos indicadores pelo corpo gestor da empresa. E por fim, o parecer (iii) não conforme, tem o entendimento que o indicador não agrega informação para o cumprimento de determinada estratégia.

Além destes indicadores coletados, existem outros mais que a empresa pratica, porém não se enquadraram nas estratégias requeridas. São indicadores que poderiam ser utilizados para aplicação da estratégia competitiva ou funcional, que por ora não está contemplado neste trabalho.

O sentido desta análise é mostrar, se a empresa em estudo está medindo corretamente seu desempenho para atingir seus objetivos estratégicos de longo prazo. Como se percebe, não ocorre esse alinhamento dos indicadores atuais, com os indicadores sugeridos pela teoria.

Muito embora, não significa dizer que, a empresa não atingirá seus objetivos se estiver medindo de forma não condizente. Contudo em momento de alguma instabilidade mercadológica ou do negócio em si, tendo os indicadores mais coerentes com a estratégia, será possível identificar e justificar qual a melhor decisão a ser tomada no momento. Tudo isto baseado no auxílio da medição de desempenho convergente com os objetivos o negócio.

Com o planejamento nas empresas estando de forma mais presente ao longo do tempo, a medição para atingir os objetivos não podia deixar de ser diferente, pois a racionalização de onde alocar energia da equipe para novas tomadas de decisões, tem uma diferença substancial para a eficiência global de qualquer organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar todo contexto da literatura nacional no que diz respeito a estratégia corporativa, pode-se considerar que as decisões das escolhas de indicadores em uma organização possuem divergências dependendo do nível hierárquico do gestor que estabelece e da estratégia que esta é tomada. Na estratégia corporativa a natureza de sua resolução, é mais abrangente, onde essa engloba e influencia as demais. Seu discernimento envolve basicamente, o melhor método de diversificação delineando o escopo corporativo e o objeto de competição entre as unidades de negócio. A globalização exige das organizações novos modelos de gerenciamento que contemplem a dinâmica, as mudanças de mercado do novo ambiente de alta competitividade e ampla concorrência surgida nesta fase contemporânea da economia mundial, que pode ser chamada também de era da hipercompetição.

5.1 Objetivos Atingidos

O alcance do mapeamento organizacional seguiu conforme a metodologia no decorrer da pesquisa. Em termos gerais não houve resistência em construir a avaliação final sobre estes objetivos específicos, pois os questionários foram respondidos com clareza. Por outro lado, não se pode garantir dos respondentes um fator de confiabilidade sobre as respostas praticadas na entrevista, visto que este não era o objetivo principal, e para tal, necessitaria de um investimento de tempo maior que o disponível para a realização da pesquisa. Esta ferramenta teve o intuito de auxiliar a organização para obter um melhor posicionamento e projeção no mercado que atua. Entretanto este tipo de ferramenta pode ser aperfeiçoada de acordo com as mudanças que ocorrem não só nas organizações, mas também no ambiente em que a empresa

está inserida. Ainda, para acrescentar, sua utilização orienta a convergência em seus objetivos futuros, porém cabe aos administradores a utilização destas ferramentas da melhor forma possível, para que os resultados estejam de acordo com o esperado pela organização.

Quanto a questão para a elaboração da estratégia corporativa com objetivo de atingir as diretrizes e políticas do negócio, também na mesma linha de pensamento do mapeamento organizacional, a coleta de dados transcorreu dentro da normalidade, muito embora, ocorreu alguns questionamentos por parte da diretoria, por se tratar de assuntos de cunho estratégico. Por outro lado a receptividade foi amistosa, pois pela importância do assunto, é sempre aceitável um questionamento desta magnitude. É reconhecido que nos dias de hoje a estratégia como um todo, tem seu núcleo de conhecimento na alta administração, mas deveria ter disseminação por todos os colaboradores que nela estão, pois estes também deveriam atuar de forma participativa para a sua implementação. Esta ação se faz necessário em razão do caráter transitório e adaptativo, que é um processo contínuo a mudanças e adequações, inserido em um contexto de incertezas macroeconômicas. Por outro lado a estratégia corporativa deve receber uma atenção maior do pessoal da alta administração, pois o seu fracasso pode acarretar a falência da organização. Ela é crucial para a sobrevivência e crescimento factível de uma organização, pois todo o conjunto de decisões influencia os objetivos, missão e rumos da estrutura organizacional, pois compete a alta administração selecionar o melhor método de diversificação e delineamento do escopo corporativo, implementando ações e diretrizes necessárias para transferência e compartilhamento de atividades de maneira participativa e sinérgica.

Na análise dos dados, seguindo a metodologia, não houve dificuldade em obter os indicadores atuais da empresa, visto que estão divulgados pelo setor da qualidade para que todos os colaboradores possam apreciá-los. Também esta análise proporcionou uma simples revisão do modelo conceitual. Esta atitude, segundo a direção da empresa, é para que todos possam acompanhar a evolução de seus trabalhos, tornando pública as ações que estão sendo realizadas, estão ou não surtindo efeito no resultado da empresa. Em se tratando do resultado da análise do trabalho, considera-se o não alinhamento estratégico com seus indicadores, porém essa divergência vem ao encontro que os indicadores atuais apenas servem para medir o passado e presente. Não foi verificado um planejamento para que pudesse ser desenvolvido indicadores de longo prazo. Até porque a diretoria não mostrou ter conhecimento e não achava necessário este tipo de trabalho, pois não tinha real necessidade dos benefícios que a medição ao longo do tempo viesse a agregar para atingir objetivos futuros de forma tangível, sob o ponto de vista de solidez e consistência para o negócio.

Para contemplar o objetivo geral, este foi conduzido através da metodologia exposta anteriormente, desmembrando este objetivo em etapas que conhecemos como objetivos específicos. Cabe ressaltar que o trabalho tratou apenas em realizar uma análise do sistema de indicadores para atender a estratégia corporativa da organização em estudo. Portanto, o objetivo geral foi alcançado mediante construção das etapas pré-definidas expostas no início do trabalho. Entretanto, a idéia central sempre esteve presente na construção das idéias relativas a cada contexto que se expunha. Sendo assim, a análise dos indicadores atuais com os propostos para suportar a estratégia corporativa, dentro deste contexto, é válida sob cunho gerencial de longo prazo. Percebeu-se que na análise em si, os indicadores reais não condizem com os indicadores teóricos para suportar tal estratégia. Uma medida a ser adotada seria a revisão do sistema de indicadores sob o âmbito estratégico. O que seria oportuno, visto que, a empresa passa por um momento de certificação norma ISO/TS:16949/2010.

5.2 Considerações do Autor

Com base nos resultados a respeito do mapeamento organizacional (*SWOT*), pode-se dizer que a empresa tem pontos fortes que devem se manter eficientes para a vantagem competitiva do mercado, tais como tecnologia de processo adotada e a qualidade do produto. Outros pontos como entrega e sistemas de certificação são relevantes ao setor, mas verificou-se que a performance da empresa ainda não está adequada. Neste caso, verificou-se também que estão em andamento projetos para melhoria da eficiência destes quesitos. E existem outros pontos que é de relevância média para o setor, e mesmo assim a empresa tem uma estrutura que comporta as reais necessidades do mercado, como por exemplo, a questão dos custos de fabricação. Muito embora existam projetos para tal, essa área deveria ser estar em nível mais avançado para a realidade dos dias atuais. Na dimensão das fraquezas, os pontos de custos logísticos e os sistemas de informação, merecem atenção especial, pois tem relevância muito alta no setor atuante e seu desempenho interno não está plenamente alinhado com os requisitos dos clientes. Pode ser que no momento ainda não haja necessidade trabalhar de forma mais eficiente nestes quesitos, mas ao longo do tempo eles poderão se tornar um diferencial para o cliente, se o seu desempenho estiver acima do esperado. Em outros pontos, destaca-se ainda a ser melhorado a questão de planejamento, comunicação interna e sinergia entre áreas. Estes estão obscuros devido a divisão de atividades com a outra empresa do grupo, onde atividades em comum são realizadas pelas mesmas pessoas, o que pode confundir a forma de pensamento para a tratativa no cliente. Estas áreas hoje que realizam essas

atividades são: financeiro, comercial, desenvolvimento de produto e manutenção de equipamentos. Como mencionado no capítulo pertinente, as fraquezas deveriam ser nulas, entretanto, sabe-se que a energia aplicada no processo para fazer com isto ocorra, nem sempre é na dimensão do custo-benefício que se espera. Às vezes o momento não requer aplicação máxima em um ponto específico, porém poderá ser relevante na medida em que se evoluírem as ferramentas de gestão e controle, considerando também a concorrência e desenvolvimento de produtos com a mesma funcionalidade, porém com menor custo.

Em análise do ambiente externo, iniciando pelas ameaças, pode-se dizer que o aumento de estoques será uma realidade muito provável de se concretizar, e que esta deverá ter um tratamento diferente daquilo que é realizado atualmente. Este fator, se converge neste sentido, pois quanto maior for o estoque, seja ele de produto em processo, ou acabado, maior deverá ser o investimento em capital de giro no negócio. Sendo assim será aconselhável ter um planejamento financeiro apropriado associado a uma política de controle de materiais. Tudo isso para evitar surpresas negativas, e ter que tomar decisões em curto espaço de tempo. Outros fatores que relativamente podem ocorrer são de âmbitos macroeconômicos. Como são indicadores sem poder de controle pela empresa, deverão ser observados e analisados ao longo do tempo, estabelecendo parâmetros de máximo e mínimo para o desdobramento do orçamento. Além disso ter planos secundários, caso esses fatores se apresentarem fora dos limites para que a empresa assegure a sua rentabilidade mínima estipulada. Na questão de aumento da concorrência e desenvolvimento de novos materiais, se acredita que o mercado em si não terá essa velocidade e adaptação para que isso ocorra num curto e médio espaço de tempo. Haja vista que os materiais hoje existentes foram superados nas principais características técnicas exigidas pelo mercado automobilístico. O que porventura pode acontecer é uma criação artificial de combinações de alguns materiais adaptáveis a este processo de injeção. Mas, mesmo assim, é prudente acompanhar as evoluções das tecnologias de materiais e processos de transformação para este tipo de aplicação. Em continuidade no ambiente externo, as oportunidades do crescimento de atuação no mercado interno é uma probabilidade grande de acontecer, e que gerará um resultado positivo para a empresa em estudo, visto que a quantidade de montadoras e variedade de produtos que elas consomem, é para expansão automática do negócio. Além do mais, a previsão de crescimento neste mercado de atuação, segundo a ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), é na ordem de 10% ao ano até 2015. A possibilidade de criação de novas tecnologias de controle interno e o relacionamento com o cliente são quesitos, que podem trazer resultados benéficos para a empresa, pois se trata de valor agregado para o

cliente. E neste segmento de atuação, o cliente está disposto a se beneficiar por este valor adicional. Já a implantação de um centro de distribuição estratégico, poderá vir em discussão, se o volume de vendas se concentrará em uma região específica, onde também, haverá também a necessidade de redução de custos logísticos e redução do tempo de entrega dos produtos aos clientes. Como é de conhecimento público, as montadoras exigem cada vez mais a proximidade do fornecedor com a sua planta fabril para evitar paradas de linha e principalmente ter estoque na quantidade mínima, se possível esse ficando no fornecedor. Na mesma linha de raciocínio, a atuação em outros segmentos poderá se desenvolver, se caso o mercado de montadoras tanto de caminhões e linha agrícola, sofrerá alguma crise não prevista, estando a empresa sendo obrigada a buscar novos mercados de atuação. Caso isto não venha a ocorrer, será muito difícil partir por esse desenvolvimento em outros segmentos, visto que a quantidade de itens para atender tal mercado é ampla, tornando necessário ainda a ampliação da planta atual. Oportunidades certas de acontecerem, mas com pequeno impacto na organização, é a copa do mundo e as olimpíadas realizadas no Brasil. Não é tão relevante o impacto, pois a produção destes produtos, já está inserida nas previsões de vendas de cada montadora.

Os resultados do mapeamento organizacional com a elaboração da estratégia corporativa deve ser revisado pela empresa, ou seja, fazer um planejamento de indicadores considerando as estratégias corporativas e colocar em prática para avaliação e análise crítica da direção. Em se tratando da primeira estratégia de crescimento, o indicador atual não contempla a real necessidade de crescimento, pois é um medidor absoluto e não focado no objetivo. Além disso, com análise muito subjetiva, podendo ser interpretado em diferentes contextos com significados iguais. Também, a questão do retorno sobre o investimento, atualmente não é realizada medida pertinente a esta estratégia. Apenas se realiza uma medição de retorno sobre o investimento, em novos projetos, mas não para o atual modelo de negócio. A nova proposta sugere que sejam aplicados os seguintes indicadores: taxa de crescimento nas vendas; participação de mercado; e retorno sobre o investimento. Poderia inicialmente deixar de lado o indicador de participação do mercado, pois este requer estrutura mais robusta para conseguir o real resultado.

Na segunda estratégia, ligada ao portfólio de produtos, não foi encontrado indicador que sustentasse plenamente essa estratégia, apenas uma medição de satisfação do cliente, que objetivamente não atinge de forma total a esta estratégia. Esta medição de satisfação do cliente é realizada através de uma pesquisa anual, onde o cliente responde um questionário objetivo sobre questões de atendimento, qualidade, preço e prazo de entrega. Neste caso,

sugere-se criar um indicador de sucesso no desenvolvimento em novos produtos, o que atingiria a estratégia de ampliação de seu portfólio de produtos. Esse indicador teria a capacidade de medir a relação de receitas geradas pela introdução de novos produtos, com as receitas dos atuais produtos. Entende-se que este percentual irá ser alto, devido à introdução e orçamentos de novos produtos considerando a ser uma tecnologia inédita no Brasil. Mas com o passar dos anos haveria uma estabilidade, e neste momento poderia se criar um acompanhamento com planos de ação e melhorias a serem realizadas para se atingir a estratégia de crescimento no portfólio de produtos.

Nas estratégias de expansão e diversificação do negócio, não houve por parte da direção um posicionamento definido, logo não foi detectado indicadores para suportar esta estratégia, pois ainda não existe essa possibilidade. Entretanto, com a dinâmica do mercado sendo cada vez mais ágil, poderá estas duas estratégias vir em discussão e tomar rumos diferentes em se tratando de planejamento estratégico de longo prazo, pois este processo de revisão das estratégias e seus medidores, deverá ser feito de forma contínua, contemplando também a revisão das estratégias como um todo. Se na revisão das mesmas, estiver claro que a fundamentação da diversificação e expansão devem ser imposta, o estudo deverá ser retomado, mas sendo focalizado nestas duas estratégias em específico e analisando as demais para observar, se os indicadores ainda sustentam os objetivos finais. Assim como outras fundamentações não citadas na análise do estudo de caso, poderão vir a discussão, como por exemplo: reestruturação de gerenciamento nas unidades de negócio, a partir de ameaças de insolvência nos setores de atuação; transferência de atividades, havendo trocas de informações e recursos entre UN's, tendo como chave do negócio a integração de todo o conhecimento, assim como um compartilhamento de atividades entre as UN's.

Uma importante observação a fazer, é que a direção embora esteja empenhada em atingir um objetivo final, não tem o real conhecimento e importância em elaborar uma estratégia sustentada por indicadores corporativos. Mesmo antes desse trabalho ser formalmente divulgado, o planejamento é realizado mediante previsões de receitas com produtos existentes e potencial produtos a serem desenvolvidos. Ora, isso será mais eficaz, se existir um sistema de medição consistente que direciona o melhoramento dos indicadores para o objetivo estratégico do negócio. Muitas empresas que adotam esse modelo de planejamento, ou seja, criando indicadores que medem somente a parte interna da empresa, mas não comparam com todos os fatores ambientais que possam influenciar a organização em qualquer dimensão de tempo. Neste caso, não tem certeza se a organização como um todo está se direcionando a um objetivo factível, muito embora uma meta interna, pode ser uma meta

virtual no ambiente externo, como pode ser um valor insignificante que não trará sustentação ao longo do tempo.

Ainda assim, percebeu que no mapeamento organizacional, alguns pontos podem ter medições para que se possa acompanhar a evolução dos mesmos. Por se tratarem de pontos internos e externos, além das medições que sustentam as estratégias, poderá por ora fazer as medições necessárias, focalizando mais nos pontos que irão trazer mais resultados para a organização, cabendo então uma análise crítica da matriz *SWOT*.

5.3 Dificuldades e Limitações do Estudo

Deve-se considerar que o tema escolhido para se realizar esta pesquisa, é muito abrangente, porém percebeu-se que a literatura não acompanha o mesmo ritmo, principalmente no assunto ligado a estratégia corporativa. Esta limitação poderia resultar em uma proposta mais estruturada e consistente da forma como foi apresentado nos resultados e argumentos. A pesquisa também necessita de um objetivo mais ligado a parte comportamental voltado para a melhoria contínua. Pois nota-se que a falta de uma cultura que valorize a melhoria, poderá ser um potencial fator de insucesso na tentativa de se implementar alguma melhoria quando for o caso. Apesar desse assunto, ser um limitador nesta pesquisa, não quer dizer que não possa ser completada ou evoluída em trabalhos futuros.

Devido à abrangência da proposta, não houve tempo suficiente para se fazer uma análise mais empírica de todos os assuntos ligados ao modelo de análise conceitual, sendo assim, o foco foi basicamente a priorização da proposta original do tema.

Como o método escolhido foi de caráter qualitativo, este trabalho sofre influencia de interpretações subjetivas, tanto na revisão da literatura, como na análise dos dados para o estudo de caso. No entanto, as respostas e interpretações de análise, vieram ao encontro ao grupo interno da empresa em estudo, o que de uma forma a interpretação dos dados ficou de certa forma como uma linguagem única para o grupo. Sendo assim, espera-se que cada organização crie uma sistemática própria para análise e interpretação de dados baseado num método consistente.

Quanto ao objetivo do trabalho com análise dos resultados, foi observado que a análise podia ter se expandido também para os outros indicadores que a empresa utiliza atualmente. Aprofundar mais a sua origem e a motivação pelo qual cada indicador foi implantado. Assim podia também ter uma realidade mais presente neste estudo de caso, sugerindo e direcionando

estudos futuros para descobrir a se tal indicador atenderia alguma necessidade da empresa, seja ela de curto ou longo prazo.

5.4 Trabalhos Futuros

Para finalizar, o trabalho deixará algumas vertentes para que possam ser exploradas em outras oportunidades de estudo pelo próprio autor ou pela comunidade científica. Uma delas será em dar seqüência na elaboração de indicadores para as estratégias competitivas e funcionais. Como visto no início do trabalho, o desenvolvimento da estratégia é disseminado em três níveis: corporativa, competitiva e funcional. Aproveitando os indicadores que a empresa já possui, este tópico poderá ser avaliado para a manutenção ou não destes já existentes. Acredita-se que a maioria dos indicadores atuais estão ligados à estes tipos de estratégia, pois como foi visto, a estratégia corporativa não teve sustentação com os atuais sistemas de medição. Muito embora a estratégia corporativa seja, de maior amplitude administrativa, mas sem um alicerce nos níveis inferiores não há garantia que os objetivos de longo prazo possam ser alcançados. Seguindo a linha de pensamento, após este estudo implantado para os três níveis de estratégia, poderá também ser analisado, a viabilidade de implantação do *BSC*, vinculando em seu núcleo, a participação de resultados mediante cumprimento dos objetivos estipulados. Outra linha de pesquisa que poderia ser seguida, está ligado ao estudo de relação causa-efeito entre os indicadores estratégicos da organização, pois ainda não há garantia à luz dos resultados da empresa, a forma com que um determinado indicador esteja correlacionado com outro dado uma circunstancia do ambiente.

Em suma, este estudo realizado, poderá ser aplicado também em outras organizações de diferentes naturezas, pois ajudará a enriquecer a proliferação de modelos diferenciados para análise de indicadores na estratégia corporativa para cada ambiente único.

Por fim, fica evidente a validade do estudo realizado, para que se busque a longo prazo os resultados planejados no presente. Muito embora, existam ferramentas mais robustas para tal objetivo, o princípio é analisar a situação atual de um determinado ambiente, para observar o quanto este método de medição praticante, está defasado em relação ao método teórico proposto. Assim a tomada de decisão será objetivamente, para minimizar a diferença entre a situação real e a proposta. Esperou-se ao longo do trabalho, em satisfazer as expectativas dos *stakeholders* para o cumprimento dos objetivos, e traçar os novos caminhos a partir deste estudo, para que os objetivos futuros possam ser alcançados.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAVEA. **Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores**. Disponível em <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2011.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. 2003. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.10, n°1, janeiro/março 2003.

CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUPTA, A. K. **Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio**. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HERMANSON, D. R.; HERMANSON, H. M. **The Balanced Scorecard as a board tool**. Corporate Board, v. 18, n. 102. 1997. ISSN: 0746-8652.

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

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. **Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial.** Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: ENANPAD, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Trad: Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHESAN, C. H.; MIORANDO, R. F.; CATEN, C. S. **Utilização de indicadores para a avaliação de desempenho.** 2003. III Semana de engenharia de produção e transportes – UFRGS, Dezembro 2003.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (2001) - **O processo da estratégia.** 3ª Edição. Porto Alegre: Bookmann.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de Desempenho, In: Schmidt (org.) Controladoria: Agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTGOMERY, D. C. **Introduction to Statistical Quality Control.** USA: Wiley, 1985.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996.

MOREIRA, E. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NAURI, M. H. C. **As medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: o Caso da Fundação de Amparo a Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU).** 1999. 133f. Dissertação de mestrado, PPGE/UFSC, Florianópolis – SC.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers**. Chichester: British Library, 1999.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. **Performace empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

PORTER, M. E. **A nova estratégia**. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). *Estratégia e Planejamento*. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

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

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P. **A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística**. *Revista de Administração Eletrônica FGV-EAESP*, v.6 n. 2 – 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 2a. ed. rev. - Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.