

Gestão Estratégica da Melhoria e Mudança

Simone de Almeida (CEFET/PR) simonea@pg.cefetpr.br
Rui Francisco Martins Marçal (CEFET/PR) marcal@pg.cefetpr.br
Luis Maurício Resende (CEFET/PR) mauricioresende@pg.cefetpr.br

Resumo

As organizações modernas precisam estar preparadas para lidar com os crescentes desafios apresentados pelo aumento do nível de competitividade ao redor do mundo, o que faz com elas tenham que desenvolver novas maneiras de medir o seu desempenho. Este artigo apresenta uma proposta de um modelo conceitual para a identificação de melhoria de desempenho baseada e alinhada à estratégica organizacional. Busca identificar, implementar e avaliar ações de melhoria e mudanças estratégicas comparando a Estratégica atual e Futura planejadas, consolidando num novo Sistema de Medição de Desempenho.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Medição de Desempenho, Melhoria & Mudança.

1. Introdução

“Time que está ganhando não se mexe”. Quem nunca ouviu esta frase? Com certeza, o autor dessa máxima, ou vivia num mundo totalmente isolado, ou usou-a como desculpa à sua comodidade. Até em situações que não se imaginariam mudanças, atualmente é possível vê-las. Talvez o maior exemplo seja a própria Igreja Católica, organização que nos dias atuais está sendo forçada a se adaptar, tanto a evolução científica, econômica, social e política como também as pressões impostas por outras religiões que concorrem diretamente por seus fiéis. No ambiente empresarial, no entanto, a pressão é muito maior e para a maioria das organizações mantenha seu patamar perante seus clientes, são necessárias contínuas adaptações e mudanças. Certamente, um bom início para se manter competitivo no mercado é a realização de um coerente plano estratégico.

Um bom plano estratégico é o início essencial para se manter competitivo no mercado. Entretanto, não basta formular uma estratégia e segui-la durante cinco ou dez anos. Atualmente é necessário estar atento às novas tendências, aos concorrentes, ao comportamento e exigências dos clientes, dentre outros fatores. As organizações se encontram em ambientes de turbulências com rápidas e radicais mudanças onde a competição se dá por uma combinação de duas visões competitivas: uma mais visível (produto versus produto) e outra menos visível envolvendo a habilidade da companhia em gerenciar qualidade.

A crescente competitividade econômica, uma das características marcantes da globalização, juntamente com o desenvolvimento tecnológico, a grande variedade de produtos e escassez de recursos humanos e naturais, tem feito com que organizações busquem, de forma contínua, a sobrevivência no mercado através do desenvolvimento de sistemas de melhoria que assegurem uma maior competitividade. Segundo Kaplan (1998, p. 121), “não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles”.

Entretanto, tal empenho pode resultar em duplicação de esforços, gastos desnecessários e resultados pouco expressivos e até mesmo negativos, acarretando menores índices de lucratividade e faturamento e insatisfação do cliente. A adoção de melhorias estratégicas, ou seja, melhorias que contribuam para que metas organizacionais sejam alcançadas, se torna, assim, necessária (CARPINETTI, 2000).

Tais melhorias podem ser alcançadas através do gerenciamento de desempenho, que segundo Sink e Tuttle (1993), significa:

- (1) Criar visões sobre o estado futuro que se almeja;
- (2) Planejar – avaliar o estado em que a organização se encontra no momento, no que diz respeito à visão, criar estratégias para obtenção do estado futuro almejado, reunir forças de modo a caminhar rumo a esta visão;
- (3) Projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de nos fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado;
- (4) Projetar, re-projetar, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que nos dirão se estamos caminhando na direção em que pretendíamos;
- (5) Assegurar que existam sistemas de apoio que possibilitem recompensar e estimular o progresso, manter a excelência e controlar os níveis de performance.

O sistema de medição de desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão (MARTIN, 1998). Os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho atual de uma empresa e, também, no acompanhamento do progresso alcançado em relação à estratégia estabelecida. Além disso, o desempenho de uma empresa pode ser comparado com outras do mesmo setor.

Entende-se, portanto, como essencial um método para identificar ações de melhoria e mudança que realmente promova o aumento no desempenho dos negócios da organização.

O processo de gerenciamento do desempenho, efetivamente, é aquele que cria e sustenta o nível de competitividade e, na opinião de Sink e Tuttle (1993), sua essência é: **“não podemos gerenciar aquilo que não podemos medir”**.

- **O que deve ser medido?**

Devemos medir a desempenho total.

- **Porquê deve-se medir?**

Para apoiar e melhorar a desempenho do sistema organizacional, para fornecer à equipe gerencial novas percepções, tais como: porquê o sistema está tendo este desempenho, onde se pode melhorar o sistema, quando o sistema está ou não sob controle.

- **Como se deve medir?**

O melhor sistema de medição é uma combinação adequada de qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, passível de conhecimento e não-passível de conhecimento, mente humana e ferramentas de suporte. Medimos com nossos sentidos, nossa mente, computadores, técnicas, guiados por modelos, teorias e assim por diante.

Portanto, este artigo apresenta um modelo conceitual com o objetivo de identificar melhorias de desempenho baseado à estratégia organizacional, apresentando a gestão da melhoria e mudança implementando-as e avaliando as ações realizadas com objetivo de verificar os resultados alcançados.

2. Gestão da Melhoria e Mudança

Para que a empresa consiga manter-se constantemente adaptada às mudanças, não basta apenas ter um comportamento reativo. Embora a reação seja, também, uma forma de melhoria definida por Shiba et al (1997), ele acrescenta outros dois tipos: controle e melhoria pró-ativa, ou seja, é necessária uma forma de gestão que possibilite à empresa, não apenas controlar e reagir, mas também se antecipar às mudanças e adaptar-se mais rápido que a concorrência. São várias as formas de gestão existentes na literatura como, por exemplo, Gestão pela Qualidade Total (TQM), Gestão pelas Diretrizes, Gestão por Processos, entre outras.

Realçando a questão estratégica, Farah (2001) comenta que o ambiente empresarial impõe pressões sobre as organizações. Essa pressão, imposta pelos diversos segmentos do ambiente em que a empresa se encontra, diferenciam-se em forma e grau, constituindo-se em ameaças e oportunidades que as empresas deverão responder. Elas deverão acompanhar essa evolução ambiental modificando seus sistemas para responder adequadamente às novas mudanças, ao mesmo tempo em que criam sistemas com fins específicos para lidar com as mudanças.

Para Slack et al (1999), uma vez que a prioridade de melhoramento tenha sido determinada, uma operação precisa considerar a abordagem ou estratégia que ela deseja para levar avante o processo. Duas estratégias particulares são: melhoramento revolucionário (da qual faz parte a reengenharia) e melhoramento contínuo. Ambas representam, para muitos autores, os dois extremos de abordagem para melhoria e mudança. Melhoria contínua como uma abordagem de melhoramento de desempenho que presume mais e menores passos de melhoramento incremental. Para esses autores, os pequenos melhoramentos têm uma vantagem significativa sobre os grandes, pois pode ser seguido de uma forma relativamente “indolor” por outros pequenos melhoramentos.

Para Juran (1995), o controle é uma forma de evitar algumas mudanças que sejam prejudiciais. Se for possível manter as operações em um padrão aceitável, a previsibilidade aumenta e surpresas desagradáveis diminuem. Assim é possível planejar o negócio com maior confiança. Por outro lado, esse mesmo autor lembra de que não se deve preocupar tanto com o alcance das metas e esquecer em desafiá-las. Portanto torna-se importante a idéia de “avanço” ou “inovação”.

No entanto, na visão de Shiba *et al.* (1997), controle é o mesmo que melhoria. Para ele, melhoria contínua está baseada em duas idéias principais: melhoria sistemática (ou baseada cientificamente) e realimentação da melhoria (melhoria iterativa).

Bessant *et al.* (1994) define melhoria contínua como o processo que abrange toda a empresa, focado em melhorias incrementais. Ainda complementa que, apesar de ser um elemento-chave nos programas de gerenciamento da qualidade, há um reconhecimento de seu crescimento em temas como flexibilidade, redução de custos, relacionamento interempresarial e melhoria dos processos de suporte. Por outro lado, a idéia de melhoria revolucionária não é nova. Na década de 60, Juran já citava a importância do *breakthrough* ou ruptura, que significa uma mudança, um dinamismo, um movimento decisivo para o novo, na busca de melhores níveis de performance (JURAN, 1995). Típico da forma radical revolucionária de atacar melhoramentos é a abordagem da reengenharia dos processos de negócio (BPR – *Business Process Re-engineering*). Segundo Gonçalves (1994) reengenharia é a re-concepção fundamental e o re-projeto radical dos processos empresariais para se obter ganhos dramáticos nos indicadores de desempenho nas empresas: custo, qualidade, serviço e resultados. A reengenharia é uma abordagem tipicamente

top-down. Aliás, a sua proposta de rediscutir a organização a partir da definição do negócio e da justificativa dos investimentos dificilmente poderia começar em qualquer outro lugar da organização que não fosse o nível decisório mais alto. A relação da reengenharia com a estratégia é clara, embora muitas vezes esquecida na prática. A reengenharia cuida das operações e apenas a estratégia pode dizer quais operações são importantes. Por outro lado, não faz sentido investir esforço intelectual, físico e financeiro em operações que não interessam mais à empresa (GONÇALVES, 1994).

Embora caracterizados em extremidades opostas, é possível afirmar que existe uma sobreposição entre os movimentos de qualidade e reengenharia, e que essas duas iniciativas se complementam. Para O'Neill & Sohal (1999), muitos autores concordam que, se o BPR focar a atenção na transformação organizacional sem prejudicar as competências essenciais e a melhoria contínua, ela poderá contribuir com o TQM sendo benéfico para toda a organização.

No que diz respeito a ferramentas e técnicas para auxiliar os projetos de melhoria, MacQuater *et al.* (1995), as entendem como importantes, pois possibilitam à organização: monitoramento e avaliação dos processos, o envolvimento de todos os processos de melhoria, que as pessoas resolvam seus próprios problemas, uma mentalidade de melhoria contínua, transferência de experiência de atividades de melhoria da qualidade para operações diárias do negócio, e realça a resolução de problemas, identificar as causas, desenvolver e testar soluções e implementar soluções permanentes. Para Bunney & Dale (1997), as ferramentas e técnicas devem ser parte do trabalho diário e não apenas responsabilidade da função qualidade. Classificam-nas como vitais para suportar e desenvolver o processo de melhoria e necessitam de uma visão multifuncional para facilitar a implementação.

As principais ferramentas e técnicas envolvidas com questões de melhoria e mudança que mais devem contribuir nos processos destas podem ser assim resumidas:

- Modelagem de processos de negócios: representação lógica de funcionamento da organização real por meio de um formalismo descritivo ou modelos (SOUSA, 1999);
- ARA (Árvore da Realidade Atual): inter-relaciona os problemas levantados, que podem ser denominados efeitos indesejáveis, procurando identificar as causas dos problemas a partir de uma relação de causa e efeito (RENTES, 2000);
- Ciclo PDCA: método de resolução de problemas no qual as soluções são encontradas através de um processo estruturado e ordenado, de uma forma contínua utilizando os seguintes passos: *plan*/planejar, *do*/fazer, *check*/checar e *act*/agir (FAESARELLA et al, 1996);
- QFD (*Quality Function Deployment*) e a Casa da Qualidade: o QFD traduz as necessidades e os desejos dos clientes em requisitos de projetos dos produtos e serviços, em cada estágio do seu ciclo de desenvolvimento, desde a pesquisa, engenharia, marketing, produção, vendas até distribuição (FAESARELLA et al, 1996); a Casa da qualidade é uma ferramenta de priorização para processos decisórios de uma forma geral (CARPINETTI, 2000);
- *Benchmarking*: processo contínuo de medir e comparar os processos de negócios de uma organização em relação aos líderes mundiais para conseguir informações que ajudarão a organização a implementar ações para a melhoria de desempenho (CARPINETTI, 2000).

Entretanto, o esforço para se encarar os processos de melhoria não é por si só suficiente; para a melhoria de desempenho, será necessária a realização de diagnósticos e avaliações, quantitativas

ou qualitativas, caso contrário não haverá como gerenciar essas melhorias. Isso implica na definição de um sistema de medição de desempenho (SMD) para alavancar a competitividade da empresa, conforme é discutido no tópico seguinte.

3. Medição de Desempenho

A prática do planejamento estratégico nas organizações fez surgir na literatura várias críticas com relação à sua capacidade de implementar as ações necessárias para se atingir as metas e objetivos propostos. O foco dado pela literatura durante muitos anos no planejamento permitiu que outras áreas de pesquisa iniciassem uma sobreposição de teorias. Foi o que aconteceu com as publicações de medição de desempenho que, atualmente, tratam a medição como um instrumento de implementação de estratégia. Entretanto, a associação indiscriminada do tema medição de desempenho à estratégia é questionável.

As medições podem ser classificadas segundo a finalidade da informação que fornecem (Sink & Tuttle, 1993), o que determina quais serão os critérios de avaliação da informação:

- (1) **Medição para a visibilidade:** são medições para diagnóstico inicial, realizadas num primeiro momento quando a empresa ainda não controla seus processos. Neste caso, as medições antecedem a realização de intervenções na empresa e têm por objetivo identificar pontos fortes e fracos ou disfunções a partir das quais são priorizadas ações de melhoria. A avaliação é feita por comparação com dados médios do setor ou dados semelhantes dos concorrentes.
- (2) **Medições para controle:** visam controlar os processos a partir do momento em que a empresa consegue definir padrões de desempenho para os mesmos. A medição de desempenho passa, então a ser utilizada na identificação de problemas – existe um problema sempre que o indicador mostrar um desvio maior que o admissível em relação a um padrão estabelecido. Com a detecção do problema, deve-se identificar suas causas e atuar de forma a eliminá-las. A avaliação é feita comparando-se os resultados com padrões adotados ou convencionados.
- (3) **Medições para melhoria:** quando as empresas decidem intervir no processo, devem ser estabelecidas metas através de seus indicadores (por exemplo, utilizando *benchmarks* como referência). Neste caso, a medição permite verificar o impacto das ações de melhoria sobre o desempenho relativo dos processos. A avaliação é feita comparando o desempenho da variável medida em relação à meta estabelecida.

A medição de desempenho teve um grande avanço, não apenas nas pesquisas, mas também comercialmente a partir da metade da década de 90 quando o *Balanced Scorecard* (BSC) tornou-se famoso. Não se pode negar o valor da contribuição trazida pela abordagem de Norton e Kaplan, mas o que se passou a ser visto pelas empresas foi uma corrida desenfreada na busca de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) para a resolução de todos os seus problemas de desempenho. Se por um lado, é necessária uma forma de avaliação do desempenho organizacional, por outro lado, o SMD's por si só não garantem a melhoria contínua do desempenho da organização. A medição de desempenho é, portanto um subsistema da gestão do desempenho, sendo a melhoria do desempenho dependente de outros elementos organizacionais, além do seu SMD.

Melhorias de desempenho, na concepção de Kaplan *et al.* (1997), exigem grandes mudanças, inclusive nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. É praticamente impossível

navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando *apenas* as medidas financeiras do desempenho passado, uma vez que este processo de gestão continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. O ideal é que o modelo de contabilidade financeira fosse ampliado incorporando avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e qualificados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis.

Para Carpinetti (2000), a medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização. O desempenho pode ser julgado sob duas perspectivas: em relação a eficiência; ou em relação à eficácia. Eficácia refere-se ao quanto o resultado de um processo atende às expectativas do cliente ou receptor do resultado do processo. Já eficiência refere-se ao quanto economicamente determinados recursos são utilizados no processo de obtenção de um determinado resultado para prover um nível adequado de satisfação. Ou seja, existem duas dimensões fundamentais de desempenho: uma externa, relacionada à satisfação do cliente; e outra interna, relacionada à produtividade do processo.

Segundo alguns autores, a década de 90 marcou um intenso desenvolvimento do assunto medição de desempenho, que Neely chamou de a Revolução da Medição (NEELY, 1999). Para Ghalayini et al (1997), a segunda fase começou da década de 1980 como resultado da competição global, que mudou as exigências do consumidor e forçou a implementação de novas tecnologias e filosofias de produção e gerenciamento. As novas exigências dos consumidores e as tecnologias e filosofias associadas revelaram as limitações das medidas de desempenho tradicionais. Dessa forma, tornou-se vital o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho para o sucesso e a prosperidade das empresas.

Um ponto observado por Cole (1985) e Neely et al (1997 apud Carpinetti, 2000) é que os indicadores de desempenho interferem no comportamento dentro da organização. Ou seja, pessoas modificam seu comportamento na tentativa de assegurar um resultado positivo da medição, mesmo que isso resulte em inadequados cursos de ação. Assim, os indicadores de desempenho devem ser escolhidos de forma que induzam a comportamentos planejados. Esse é o ponto fundamental dos indicadores de desempenho, porque se eles forem escolhidos de forma errônea podem provocar reações inapropriadas dentro da organização. Por outro lado, se bem definidos, estarão impulsionando a organização na direção de seus objetivos estratégicos e na antecipação de possíveis problemas.

Com o advento da *era da informação*, Kaplan et al. (1997) salientam que as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. É necessário que as empresas desenvolvam capacidades para assegurar o sucesso competitivo, de modo que a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis (invisíveis) torna-se muito mais decisiva, permitindo às empresas:

- (1) Desenvolver relacionamentos que conservem fidelidade dos clientes e permitam atender novos clientes e fatias de mercados com eficácia e eficiência;
- (2) Lançar produtos inovadores destinados aos clientes-alvo;

- (3) Produzir bens e serviços personalizados (customizados) de alta qualidade, preços baixos e ciclos de produção mais curtos;
- (4) Mobilizar os funcionários e motivá-los para melhoria contínua dos processos, qualidade e tempos de resposta;
- (5) Utilizar tecnologia de informação, bancos de dados e sistemas.

Para Rentes(2000), deve ficar clara a diferença existente entre um sistema de avaliação do processo de transformação e o sistema existente para avaliar a organização e suas funções. Para esses dois tipos de sistemas de medidas, o autor classifica como SVMDt e SVMDo (Sistema Visível de Medição de Desempenho da transformação e da organização). O SVMDt é um conjunto de parâmetros que vai determinar se a melhoria pretendida no processo teve sucesso ou não e o SVMDo é o sistema de medidas de desempenho em uso.

Porém, seria útil um excelente SMD integrado a um ativo processo de gestão de melhoria e mudança sem uma orientação estratégica, podendo resultar em ações desintegradas de melhorias que não representariam uma melhora no desempenho organizacional. Por essas razões segue-se a proposta a seguir.

4. Identificação de Ações de Melhoria de Desempenho

Baseado na revisão literária realizada, este artigo propõe um modelo conceitual para identificação de ações de melhoria envolvidas em um ambiente de constantes mudanças. Essa proposta abrange a melhoria e mudança em duas situações distintas:

- Ações de Melhoria baseadas na Estratégia Futura (AMEF) – analisa o comportamento estratégico que se espera da empresa no futuro;
- Ações de Melhoria baseadas na Estratégia Atual (AMEA) – analisa o *gap* existente entre o comportamento estratégico atual desejado e o que realmente a empresa desempenha.

A seqüência de atividades tem o objetivo de garantir a revisão da estratégia, e pode ser considerada como um grande ciclo PDCA (processo estruturado e ordenado que ocorre de forma contínua utilizando os seguintes passos: *plan/planejar*, *do/fazer*, *check/chechar* e *act/agir*) levado à gestão da melhoria. Essas atividades são descritas a seguir:

4.1. Análise Estratégica Atual

Para a realização da análise estratégica, identificam-se quais são as estratégias corporativas, competitivas e funcionais e, a partir delas, têm-se os objetivos vitais. A análise estratégica permitirá a identificação dos fatores críticos de sucesso, que por sua vez são desdobrados para as áreas funcionais e os processos de negócio, bem como para os sub-processos, atividades e tarefas (todas essas consideradas críticas). Neste trabalho, esse estado momentâneo no qual a empresa encontra-se é denominado de “comportamento estratégico”.

4.2. Identificar Estratégias Emergentes e Planejar Estratégias Futuras

Contudo sendo o mercado altamente dinâmico e incerto, a análise da estratégia atual apresentada anteriormente está sujeita a mudanças a todo o momento. Além disso, pode ser que o perfil da organização seja estar sempre melhorando como forma de sustentar sua vantagem competitiva, ou para adaptar-se às estratégias não planejadas (estratégias emergentes).

Para identificar tanto as estratégias atuais, emergentes e futuras, este modelo considera importante:

- A análise e atualização da missão e visão para definir ou atualizar o propósito da organização e visualizar o que a organização pretende se tornar;
- Análise de aspectos-chave relacionados à estratégia, como por exemplo, ambiente externo, expectativas dos clientes e de outro *stakeholders*, produtos/serviços, fornecedores, tecnologia, processos internos, recursos tangíveis e intangíveis competências essenciais, potenciais entrantes e substitutos, etc;
- A análise e desenvolvimento de estratégias, objetivos e metas para todos os níveis, ou seja, estratégia governamental, da corporação e de negócios;
- Desdobramentos da estratégia de negócio para as áreas funcionais do negócio, como por exemplo, estratégias de marketing, produção, etc;
- Identificação de fatores críticos de sucesso ou áreas-chave de performance que são as poucas áreas gerais na qual a organização deve focar com o propósito de alcançar sua visão;
- Priorização das áreas-chave de performance, dos processos de negócio e das áreas funcionais que são consideradas críticas para a nova estratégia elaborada;
- Comunicação e planejamento da implementação da estratégia.

4.3. Identificar Melhorias e Mudanças Atuais e Futuras

Para a identificação de ações de melhorias e mudanças efetivas, é necessário:

- Considerar estratégias atuais, futuras e emergentes;
- Mapear os processos de negócios da organização;
- Realizar diagnóstico dos processos;
- Avaliar os indicadores-chave de desempenho atuais;
- Relacionar os processos de negócios com as áreas-chave de performance.

Assim, pode-se propor ações de melhoria e mudança, tanto para a estratégia atual quanto para a estratégia desejada.

4.4. Implementar e Revisar Sistema de Medição de Desempenho

Deve-se identificar o sistema de medidas de desempenho atual da organização (SMDo) e sua relação com os fatores críticos de sucesso. Na realidade, o que se pretende é avaliar o quanto o SMD está suportando os objetivos estratégicos da empresa.

O desenvolvimento de um SMD deve passar pelos seguintes passos:

- Definição de medidas de desempenho associadas às áreas-chave de performance (tanto indicadores de resultado como indicadores de tendências);
- Identificação das restrições;
- Relacionamento dos indicadores (análise de causa-e-efeito);
- Identificação de indicadores conflitantes;
- Definição de metas para as medidas;
- Desdobramentos das medidas de desempenho e suas metas para os demais níveis;
- Detalhamento dos indicadores;
- Planejamento do sistema de comunicação e medidas de desempenho;
- Validação e planejamento da operacionalização do SMD;
- Implementação do SMD.

Para gerenciar o desempenho, são três os sistemas que devem ser visualizados:

- SMDo Atual – a empresa precisa ter um sistema de medição de desempenho que suporte suas estratégias e objetivos atuais;
- SMDt – o grupo responsável pela transformação precisa criar um sistema de medição para medir a performance do próprio grupo das fases de implementação da estratégia futura ou de revisões da estratégia atual;
- SMDo Futura – a empresa precisará, a partir da análise estratégica futura, desenvolver seu novo sistema de medição de desempenho para suportar a estratégia desejada.

4.5. Implementar Ações de Melhoria e Mudança Estratégicas

Com as ações de melhoria e mudança já identificadas, deve-se priorizá-las. Para isso realiza-se a modelagem de processos atuais e também se utiliza o *benchmarking* para obtenção de informações dos concorrentes e das melhores práticas existentes. Assim, modela-se e valida-se o processo de negócio futuro. Deve-se criar também uma infraestrutura para a melhoria e mudança para um efetivo gerenciamento da implementação de tais ações. Para isso, faz-se necessário um sistema de medição de desempenho para suportar a transformação (SMDt) e avaliar o desempenho das ações de melhoria e mudança ao longo da transformação.

A fase de implementação é uma fase mais técnica. Para os casos de ações de melhoria para ajustar a estratégia atual, a qual provavelmente seja mais urgente, talvez seja necessário contratar consultores externos e pensar a melhoria de uma forma mais revolucionária ou projetos de reengenharia. Por outro lado, para os casos de ações de melhoria para garantir a estratégia futura, a empresa poderá planejar melhor suas atividades e a forma de implementação, podendo se enquadrar numa filosofia de melhoria contínua.

4.6. Avaliar Ações, Verificar Resultados e Dar *Feedback*

Nessa atividade, é importante que o sistema de medição de desempenho esteja funcionando de forma eficiente para que traduza as informações de mudanças realizadas em medidas reais (quantitativas ou qualitativas).

Para Bititci *et al.* (1997), o processo de gestão do desempenho é o processo no qual a companhia gerencia sua performance e alinha com seus objetivos e estratégias funcionais e corporativas. O objetivo desse processo é promover um ciclo pró-ativo, no qual as estratégias corporativas e funcionais são desdobradas para todos os processos de negócio, atividades e tarefas e realimenta o sistema de medidas de desempenho para proporcionar o gerenciamento apropriado das decisões.

4.7. Comparar com Estratégias Atual e Futuras Planejadas

A comparação é uma atividade que complementa a atividade anterior. A alta gerência examinará e dará sua visão de como foram conduzidos os projetos de melhoria e mudança. Os processos de revisão de estratégia e de implementação de melhoria e mudança para suportar as novas estratégias são fundamentais para alinhar os negócios da empresa às novas exigências e mantê-la competitiva.

4.8. Consolidar Melhoria e Mudança e Novo Sistema de Medição de Desempenho

No caso de sucesso, é importante que a mudança seja consolidada. A nova estrutura organizacional deve manter o novo patamar alcançado. Para isso é relevante a atualização do sistema de documentação, treinamento para todos os funcionários envolvidos com os processos que passaram por mudanças, e revisão do sistema de medição de desempenho.

Essa análise estratégica permitirá a identificação dos fatores críticos de sucesso, que por sua vez são desdobrados para as áreas funcionais e os processos de negócio, bem como para os sub-processos, atividades e tarefas (todas essas consideradas críticas). Por fim, busca-se a identificação do sistema de medidas de desempenho atual da organização (SMDo) e sua relação com os fatores críticos de sucesso. Na realidade, o que se pretende é avaliar o quanto o SMD está suportando os objetivos estratégicos da empresa. Conforme já comentado anteriormente, neste trabalho esse estado momentâneo no qual a empresa encontra-se é denominado de “comportamento estratégico”.

Contudo, sendo o mercado altamente dinâmico e incerto, essa análise desenvolvida num período anterior está sujeita a mudanças. Dessa maneira, os processos de revisão de estratégia e de implementação de melhoria e mudança para suportar as novas estratégias são fundamentais para alinhar os negócios da empresa às novas exigências e mantê-la competitiva. Para isso, faz-se necessário um sistema de medição de desempenho para suportar a transformação (SMDt) e avaliar o desempenho das ações de melhoria e mudança ao longo da transformação.

5. Considerações Finais

Além do crescente interesse dos pesquisadores sobre este tema, os sistemas de medição estão passando por profundas mudanças, decorrentes das diferentes necessidades criadas pelo ambiente competitivo. Cada vez mais se faz necessário que o gerenciamento do desempenho focalize o futuro almejado ao invés de focalizar apenas o desempenho passado. Além disso, é necessário que a medição seja realizada de forma planejada e sistemática possibilitando que as empresas consigam atingir resultados efetivamente excelentes e sustentáveis.

É necessário, ainda, criar valor econômico para o futuro. Deste modo, a estratégia passa a ter um valor relevante para as organizações que se preocupam com a criação de valor. Quando bem elaborada e bem compreendida, a estratégia é capaz de conduzir a empresa a um desempenho excelente através da convergência e consistência dos recursos limitados.

Diante deste cenário, os novos sistemas de medição e gerenciamento do desempenho devem: ser coerentes com a estratégia, conter tanto medidas financeiras quanto não financeiras, ser de simples compreensão e implementação, possibilitar a melhoria contínua, abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente, envolver todos na seleção das medidas e influenciar o comportamento de todos.

Este artigo, ao propor um método para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhada à estratégia, procura cobrir uma lacuna entre as práticas de gestão da qualidade como TQM e de mudanças radicais como BPR com as práticas de planejamento estratégico que não aborda de forma sistemática a implementação de ações que visem o alcance dos objetivos traçados. Outro argumento que fortalece a necessidade de um modelo como este, é a revisão da ISO 9000. A nova direção da ISO 9000, versão 2000, traz uma série de inovações. Dentre elas, uma merece especial destaque no contexto deste trabalho. O novo modelo de sistema de gestão da qualidade proposta pela ISO, a ser adotado pelas empresas para obtenção e manutenção, dá

uma importância destacada à questão da melhoria contínua e medição de desempenho (ISO-FDIS 9001, 2000).

Como limitação desta proposta, entende-se a importância de aplicações em empresas para que possa ser reformulada e adaptada às necessidades das empresas brasileiras. Isso se explica pelo fato deste trabalho estar em processo inicial e de maturação. Dessa forma, vê-se como um trabalho que possa ser de grande relevância às organizações, principalmente aquelas que desejam aproveitar a certificação e re-certificação para promoverem um sistema capaz de garantir a melhoria de desempenho.

Referências

- BARBERO, E. *Introdução à estratégia empresarial*. São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001. Apostila do programa Leaders for Enterprise Integration.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. *Rediscovering continuous improvement. Technovation*. Vol. 14 No. 1, 1994, p. 17-29.
- BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; McDEVITT, L. *Integrated performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 17, No. 5, 1997, p. 522-534.
- BROWN, M. G.. *Winning score: how to design and implement winning scorecards*. Portland, Oregon: Productivity Press, 2000.
- BUNNEY, H. S.; DALE, B. G. *The implementation of quality management tools and techniques: a study*. The TQM Magazine - The International Review of Organizational Improvement, Vol. 9, No. 3, 1997, p. 183-189.
- CARPINETTI, L. C. R. *Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica*. 2000. 220 f. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- COLE, R. E. *Target information for competitive performance*. Harvard Business Review, Vol. 63 No. 3, May - Jun, 1985, p. 100-109.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Competing on resources: strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, Jul-Aug, 1995, p. 118-128.
- FAESARELLA, I. S.; SACOMANO, J. B.; CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da qualidade: conceitos e ferramentas*. Seção de Publicações da EESC-USP, São Carlos-SP, 1996.
- FARAH, O. E. Empreendedorismo estratégico. In: CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, cap. 11, p. 351-383.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. *An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness*. International Journal of Production Economics, Vol. 48, 1997, p. 207-225. Disponível em: <<http://www.elsevier.com>>. Acesso em 17/08/2004.
- GONÇALVES, J. E. L. *Reengenharia: um guia de referência para o executivo*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34 n. 4, Jul - Ago, 1994, p. 23-30.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ISO-FDIS 9001. *Quality management requirements*, 2000.
- JURAN, J. M. *Managerial breakthrough*. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 1995.
- KAPLAN, R. *Balanced scorecard*. HSM Management. V. 11, nov-dez, 1998, p.120-126.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação - balanced scorecard*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LASCELLES, D. M.; DALE, B. G. *A review of the issues involved in quality improvement*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 5 No. 5, 1988, p. 76-94.

McQUATER, R. E.; SCURR, C. H.; DALE, B. G.; HILLMAN, P. G. *Using quality tools and techniques successfully*. The TQM Magazine - The International Review of Organizational Improvement, Vol. 7, No. 6, 1995, p. 37-42.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEELY, A. *The performance measurement revolution: why now and what next?* International Journal of Operations and Production Management, vol. 19, No. 2, 1999, pp. 205-228.

O'NEILL, P.; SOHAL, A. S. *Business process reengineering*. Technovation, Vol. 19, 1999, p. 571-581. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/technovation>>. Acesso em 15/08/2004.

PIRES, S. R. I.; CARPINETTI, L. C. R.. *Estratégia de negócios*. In: Rozenfeld, H. ; et al. *Fábrica do futuro: entenda hoje como sua indústria vai ser amanhã*. São Paulo: Banas, 2000. cap. 5, p. 43-54.

PORTER M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. *What is strategy*. Harvard Business Review, Nov-Dec, p. 61-78, 1996.

RENTES, A. F. *Trans-meth - proposta de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas*. 2000. 229 f. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

SALAZAR, J. N. A. *Pensamento estratégico e cenários*. In: CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, cap. 5, p. 123-172.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUSA, G. W. L. *Aplicação de conceitos de modelagem e integração de empresas no gerenciamento de projetos de transformação organizacional - uma abordagem voltada à construção de sistemas de informação*. 1999. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.