



# Sistemas de avaliação de *performance* em empresas do setor de serviços: o desafio de alinhar estratégias e processos<sup>1</sup>

## *Performance evaluation systems in service sector companies: the challenge of aligning strategies and processes*

**Janete Lara de Oliveira Bertucci<sup>2</sup>**

**Eduardo Hirschheimer<sup>3</sup>**

### Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as relações existentes entre o processo de formulação da estratégia e os sistemas de avaliação da *performance*. A pesquisa empírica, de natureza qualitativa, foi realizada no setor de serviços, em dez grandes empresas nacionais. Os resultados obtidos indicam que as empresas do setor de serviços pesquisadas concebem suas estratégias predominantemente em processos incrementais, baseadas em modelos prescritivos, próprios e formais. O processo de implementação prioriza basicamente duas etapas: a decomposição da estratégia em projetos prioritários e a definição de sistemas de avaliação da *performance*, com o estabelecimento de metas objetivas e quantificadas. Embora haja diversidade entre os sistemas de avaliação de *performance* utilizados pelas empresas pesquisadas, observamos que as bases conceituais do *Balanced Scorecard* e do modelo Prêmio Nacional de Qualidade ? FPNQ ?, encontram-se muito presentes, mesmo quando a empresa desenvolve modelos próprios. As relações entre estratégias e indicadores de *performance* nem sempre podem ser claramente estabelecidas e nossos resultados indicam a necessidade de realização de novas pesquisas, ampliando o escopo para outros segmentos além do setor de serviços.

**Palavras-chaves:** *Performance* organizacional, estratégia empresarial, setor de serviços.

### Abstract

This article's aims to analyze the existing relationships between the process of strategy formulation and performance evaluation systems. The empirical research, of qualitative nature, was conducted in the service sector in ten large Brazilian companies. The results indicate that the researched companies in the service sector conceive their strategies mainly in incremental procedures, based on prescriptive, formal and self-made models. The process of implementation is based mainly in two parts: the decomposition of the strategy in priority projects and the definition of performance evaluation systems, establishing objective and quantified goals. Even though there is diversity among the performance evaluation systems used by the researched

<sup>1</sup> Recebido em 19 de setembro de 2005, aprovado em novembro de 2005.

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas. Doutora em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG. E-mail: jbertucci@pucminas.br

<sup>3</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, Curso de Mestrado Profissional em Administração PUC Minas/FDC. E-mail: eduardo.hirschheimer@orbitall.com.br



companies, it was observed that the *Balanced Scorecard* conceptual bases and the "National Quality Award – Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)" model are very much present, even when the company develops its own models. The relationships between strategies and performance indicators can not always be clearly established and our results indicate the necessity of conducting new researches, broadening the object of study to other segments besides the service sector.

**Keywords:** Organizational performance, business strategy, service sector.

## Introdução

O ambiente competitivo com o qual se deparam as organizações, a disputa por mercados e os avanços da tecnologia da informação são, dentre outros, fatores que têm levado as empresas a um cenário de negócios que exige ajustes nas estruturas, nas estratégias e nos processos internos. O desenvolvimento de produtos ocorre de forma cada vez mais acelerada, e fatores como qualidade, preço e prazo de entrega têm feito as empresas aperfeiçoarem o gerenciamento de seus negócios a curto e longo prazos, tanto para atender às expectativas de seus clientes, quanto para oferecer aos acionistas o retorno esperado sobre seus investimentos.

A concepção estratégica tem sido freqüentemente utilizada como forma de estabelecer uma relação proativa entre a empresa e seu ambiente, no pressuposto de que ela é capaz não apenas de influenciar, mas também de ser influenciada pelas mudanças. Nesse sentido, é fundamental que a empresa defina claramente seu direcionamento estratégico, bem como os sistemas de avaliação de *performance* que irá utilizar, pois esses refletem as mudanças de cenário, possibilitam o monitoramento das informações e constituem peças fundamentais para que as organizações dêem suporte ao gerenciamento de seus negócios.

A despeito de sua importância, os sistemas de avaliação de *performance* adotados na maioria das empresas não estão sempre alinhados e integrados à estratégia. Macedo-Soares e Ratton (1999) destacam esse aspecto, quando afirmam que a ausência de sistemas de avaliação de *performance* alinhados com os objetivos constitui uma das maiores barreiras para a melhoria de desempenho das empresas, que, geralmente, não apresentam aderência entre as metas empresariais e os indicadores que serão utilizados para sua avaliação.

Algumas pesquisas que relacionam o tema processo estratégico à *performance* organizacional já foram realizadas, como, por exemplo, o estudo de Hopkins e Hopkins (1997), no setor bancário. Os autores constataram a existência de correlação positiva entre a intensidade com que as empresas se engajavam em processos de planejamento estratégico e o impacto positivo desse fato sobre seu desempenho financeiro. Em pesquisa realizada junto a grandes empresas canadenses, Bart e Baetz (1998) também associaram positivamente a adoção de planos estratégicos e os níveis de *performance* empresarial.

Adotar um plano estratégico bem formulado representa um dos fatores fundamentais para que as organizações enfrentem a complexidade do ambiente empresarial, mas não é condição suficiente para o crescimento. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o processo de implementação de estratégias falha em muitas empresas exatamente pela fragilidade, ou mesmo, pela inexistência de sistemas eficazes de avaliação de *performance*. Pesquisa realizada pela empresa de consultoria Ernst Young (2004) mostra que os índices médios de fracasso na fase de implantação estratégica, dentre as empresas pesquisadas, situam-se entre 70 e 90%.

Estudos realizados por Fischmann e Zilber (1999 e 2002) relatam dificuldades relativas aos sistemas de avaliação de *performance* utilizados por empresas brasileiras. Dentre essas, foram mencionadas: a utilização preferencial de métricas financeiras, dificultando uma visão mais integrada da empresa; a utilização de sistemas que não possibilitam o estabelecimento de inter-relações entre a *performance* atual e o processo de tomada de decisões estratégicas; a falta de flexibilidade dos sistemas para aproveitamento de informações existentes que não se encaixem no modelo previamente estabelecido e a fragilidade do sistema de definição de indicadores, com nítida



preferência por quantidade em detrimento daqueles que são críticos para a gestão. Também Pace *et al.* (2002) acrescentam que dificuldades no processo de comunicação interna e no estabelecimento de ligações entre o processo estratégico e o sistema de avaliação de *performance* afetam o comprometimento e o entendimento funcional das metas, além de reduzir o estabelecimento de uma visão mais ampla, relacionada ao desempenho global da empresa.

No Brasil, embora 73,1% dos executivos pesquisados por Nakamura (1999) reafirmem a importância de se estabelecerem estreitas relações entre os sistemas estratégicos e os de avaliação da *performance* empresarial, existem poucas pesquisas empíricas sobre o tema. Esta pesquisa propõe-se investigar exatamente como se dão essas interfaces, quais são os principais problemas a elas associados e quão alinhados efetivamente se encontram os sistemas estratégicos e aqueles delineados para avaliar a *performance* empresarial em empresas brasileiras.

A pesquisa foi realizada no setor de serviços, no ano de 2004, e será apresentada em quatro seções, além desta. No tópico seguinte, trazemos uma breve revisão da literatura relativa a sistemas de avaliação de *performance* e à necessidade de alinhamento desses com o processo estratégico. A seguir, temos a estrutura metodológica utilizada para embasar a pesquisa empírica. No item seguinte, são discutidos os principais resultados obtidos pela pesquisa e, finalmente, algumas considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

### Processo estratégico e sistemas de avaliação de *performance*: o alinhamento desejado

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

em processos de informação eficazes. Rumelt (1997) sugere que o processo estratégico deve atender a quatro critérios: o de coerência em relação à ação da organização; o de consonância, que determina se a organização está criando valor suficiente para sustentar a estratégia; o de vantagem, que explora os aspectos criados pela empresa para gerar diferenciais em relação a seus principais concorrentes; e o da viabilidade, que reforça que a estratégia deve ser factível dentro dos recursos físicos, financeiros e humanos possíveis da organização.

Mintzberg (1987) propôs cinco formas para conceituar estratégia: como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. Como *plano*, a estratégia é preparada previamente e desenvolvida de forma consciente e deliberada; como *pretexto*, tem o objetivo de estabelecer um jogo com os concorrentes; como *padrão*, estabelece um comportamento consistente ao longo do tempo; como *posição*, foca as relações da organização com seu ambiente e concentra-se nos mercados e nichos específicos da empresa; como *perspectiva*, a estratégia consiste em elaborar os conceitos abstratos, interpretando-os e transformando-os, de modo que as intenções se transformem em ações.

A forma de operacionalizar o processo estratégico, contudo, varia enormemente na literatura. Visando categorizar essas diversas visões, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) separaram os estudos já realizados em três grandes linhas de pensamento: as escolas prescritivas, descritivas e de configuração. Na linha prescritiva, a estratégia é concebida com ênfase no lado racional, formal e analítico do processo e ali se localizam as escolas de *design*, do planejamento e do posicionamento. Na linha descritiva, a ênfase recai sobre na compreensão do processo pelo qual a estratégia é formulada e as escolas que compõem esta linha são a empreendedora, a cognitiva, a do aprendizado, a do poder, a cultural e a ambiental. A terceira linha, denominada de configuração, resgata alguns conceitos das perspectivas anteriores, mas busca delinear um processo mais integrado para auxiliar na compreensão da complexa dinâmica estratégica.

Em todas as visões, aparecem claras as interfaces entre processo estratégico e sistemas de avaliação de *performance*. O processo estratégico só se realiza plenamente e se apropria da aprendizagem gerada por ele quando há um sistema eficaz de avaliação



dos resultados obtidos. Obter esse alinhamento na prática, contudo, não é tarefa simples.

Desempenho ou *performance* pode ser conceituado como um processo que se baseia em algo já executado, realizado com a finalidade de auxiliar na compreensão da realidade organizacional e de avaliar as decisões que devem ser tomadas para nortear o futuro (KYAN, 2001). Importantes razões para avaliar foram mencionadas por Sink e Tuttle (1989, 1993) e incluem a busca por melhorias contínuas, a possibilidade de analisar a capacidade e a qualidade dos processos envolvidos e a utilidade dessa ferramenta para auxiliar a empresa a focar as ações gerenciais consideradas essenciais em seu processo estratégico. Neely (1998) complementa, identificando quatro razões principais para a avaliação: afirmar a posição competitiva da empresa, buscando informações para gerenciamento do negócio; comunicar resultados às partes interessadas; definir e comunicar as prioridades e acompanhar a implantação da estratégia.

A avaliação sistemática da *performance* possibilita às empresas acompanharem seus processos, produtos e serviços e direcionarem esforços para as dimensões consideradas mais relevantes para seus negócios, tais como os aspectos financeiros, operacionais e ambientais. As dimensões consideradas mais importantes pela empresa darão a base para a definição das métricas de desempenho, que definem o sistema de avaliação de *performance*. Esse sistema, por sua vez, possibilitará o monitoramento das múltiplas dimensões de desempenho, a escolha dos indicadores e o alinhamento desses com os objetivos e as metas organizacionais.

As conceituações de sistemas de avaliação de *performance* não apresentam grandes variações entre si, mas igual consenso não é encontrado quando se trata de identificar as dimensões a serem contempladas por esses sistemas. Macedo-Soares e Ratton (1996), por exemplo, consideram que as empresas devem estabelecer metas e indicadores de acordo com suas necessidades específicas, mas que dimensões como a financeira, aquelas relativas à satisfação de clientes e à dimensão operacional, devem necessariamente estar presentes nos sistemas de

avaliação. Kaplan e Norton (1997) identificam quatro vetores de desempenho: a perspectiva financeira, a dimensão do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Sink e Tuttle (1989) e Macedo-Soares e Ratton (1996) referenciam um sistema de avaliação baseado em sete critérios de desempenho: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, inovação e lucratividade. Thor (1994) define, em seu modelo, um conjunto de indicadores balanceados, abrangendo quatro dimensões principais: a perspectiva financeira, a operacional, uma relativa à qualidade interna e outra à externa; e três dimensões adicionais: a de inovação, clima organizacional e perfis de mercado. De acordo com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FNPQ (2003), os sistemas de *performance* não devem ultrapassar oito dimensões – financeira, mercados/clientes, responsabilidade pública, inovação, processos, aquisição/ fornecedores, pessoas e ambiente organizacional –, visto que um número excessivo de perspectivas pode tornar-se um obstáculo para a comunicação das estratégias.

Uma alternativa interessante ao detalhamento das dimensões, talvez, fosse definir claramente os atributos importantes para sua formulação. Praticamente todos os autores nesta área ressaltam que os sistemas de avaliação de desempenho devem apresentar atributos tais como: transmitir aos interessados o comportamento dos indicadores, mostrar de forma clara seus resultados e o progresso ao longo do tempo e serem formulados de forma simples, clara e balanceada, além de refletir as mudanças de cenário e abranger os pontos estratégicos do negócio.

A FNPQ (2003) sugere que os indicadores sejam definidos em três níveis: o nível hierárquico, a perspectiva de negócio e a aplicação ao processo decisório, o que corresponde às dimensões estratégica, gerencial e operacional. Essa metodologia utiliza os chamados *leading indicators* e os *lagging indicators*<sup>1</sup>. Os primeiros são indicadores que antecipam as mudanças, sinalizam tendências determinantes para o desempenho da organização em longo prazo e utilizam menos a dimensão financeira e mais as dimensões pessoas e processos. Os *lagging indicators*, por sua vez, são indicadores

<sup>1</sup> Os termos serão mantidos no original, como têm sido freqüentemente utilizados.



de resultado ou ocorrências, mensuráveis e genéricos, que avaliam os resultados finais obtidos pela empresa. Quaisquer que sejam os critérios utilizados para definir o sistema de avaliação de *performance* das empresas, eles têm recebido atenção crescente, especialmente, quando estão associados a sistemas de meritocracia, que impactam a remuneração dos empregados.

Os resultados da implementação de sistemas de avaliação de *performance*, contudo, nem sempre são positivos. Várias são as razões para explicar esse problema. Hope e Hope (1996) atribuem essas dificuldades ao tipo de sistemas de *performance* geralmente utilizados, que falhariam por seu foco excessivo em controles e por suas dificuldades em desenvolver propostas mais efetivas para a melhoria da *performance* organizacional. Sink e Tuttle (1993) atribuem as falhas à forma pela qual os sistemas de *performance* são implantados nas empresas, que, geralmente, partem de preferências pessoais da alta direção, reforçam características autocráticas de gestão e centram-se excessivamente em controles. Neely *et al.* (1995) consideram que há, quase sempre, problemas comportamentais envolvidos, pois as pessoas que delineiam os sistemas tendem a favorecer seus interesses, mesmo que de forma inconsciente.

Analisando práticas bem-sucedidas em empresas que implementaram sistemas de avaliação de *performance*, alguns autores como Kaplan e Norton (2000), Sink e Tuttle (1993) e Hope e Hope (1996) identificaram quatro aspectos que devem ser destacados nesse processo. O primeiro aspecto refere-se à escolha dos indicadores a serem utilizados, que devem oferecer tanto a visão abrangente, quanto a direcionada a aspectos específicos do desempenho organizacional. Além disso, é fundamental oferecer informações com o formato e a frequência adequados. Outro ponto importante é fornecer *feedback*, de forma a possibilitar às pessoas conhecer os resultados obtidos pelos processos avaliados. Finalmente, é importante buscar a compreensão e a aceitação, por parte dos usuários do sistema.

O questionamento da validade dos indicadores que compõem o sistema de avaliação da *performance* leva geralmente ao comprometimento do sistema

como um todo. Se não se conseguem estabelecer claramente na organização relações de causalidade entre o processo estratégico e o sistema de avaliação da *performance*, há uma perda para ambos os processos, o que impacta o processo de formulação, implementação e avaliação estratégica. Nossa pesquisa busca, exatamente, identificar como ocorre esse processo em empresas brasileiras.

## Metodologia

Esta pesquisa foi conduzida com o objetivo de avaliar *se e como* ocorrem as interfaces entre o processo estratégico e os sistemas de avaliação de *performance* em empresas de grande porte, do setor de serviços. Para isso, duas questões fundamentais foram examinadas: como se dá o processo de elaboração, implantação, acompanhamento e divulgação da estratégia nas empresa analisadas; quais são os sistema de avaliação de *performance* utilizados, os principais indicadores para aferição de desempenho e o alinhamento existente entre *performance* e estratégia. A pesquisa pretende fornecer indicações de como as empresas têm evoluído em relação ao desafio de encontrar sistemas de avaliação de *performance* que possibilitem acompanhar adequadamente seu processo estratégico.

Os dados foram coletados em dez grandes empresas de grande porte do setor de serviços, localizadas na cidade de São Paulo. O setor de serviços foi escolhido exatamente por representar o segmento que apresenta as maiores dificuldades para identificar sistemas que possibilitem uma adequada avaliação tanto do processo quanto dos produtos intangíveis disponibilizados pelas empresas.

Foram listadas, inicialmente, empresas que potencialmente poderiam fazer parte da pesquisa e selecionadas aquelas que efetivamente concordaram em participar. A despeito da intencionalidade da amostra, o grupo pesquisado reflete uma significativa heterogeneidade dos participantes e a participação de empresas com destaque no cenário empresarial. Foi assumido com as empresas compromisso de tratamento agregado das informações obtidas e de não menção específica a situações individuais. No Quadro 1 estão listadas as empresas participantes e seus setores de atuação.



## Quadro 1. Setores e empresas pesquisadas

Setores	Empresas
Cartão de Crédito	Redecard e Itaucard
Serviços em geral	Xerox
Hospitalar	Medial Saúde
Telecomunicação e Transporte aéreo	Telefonica e Gol
Pagamentos e informações comerciais	Orbitall e Interchange
Bancos	Santander Banespa
Energia	Bandeirante Energia

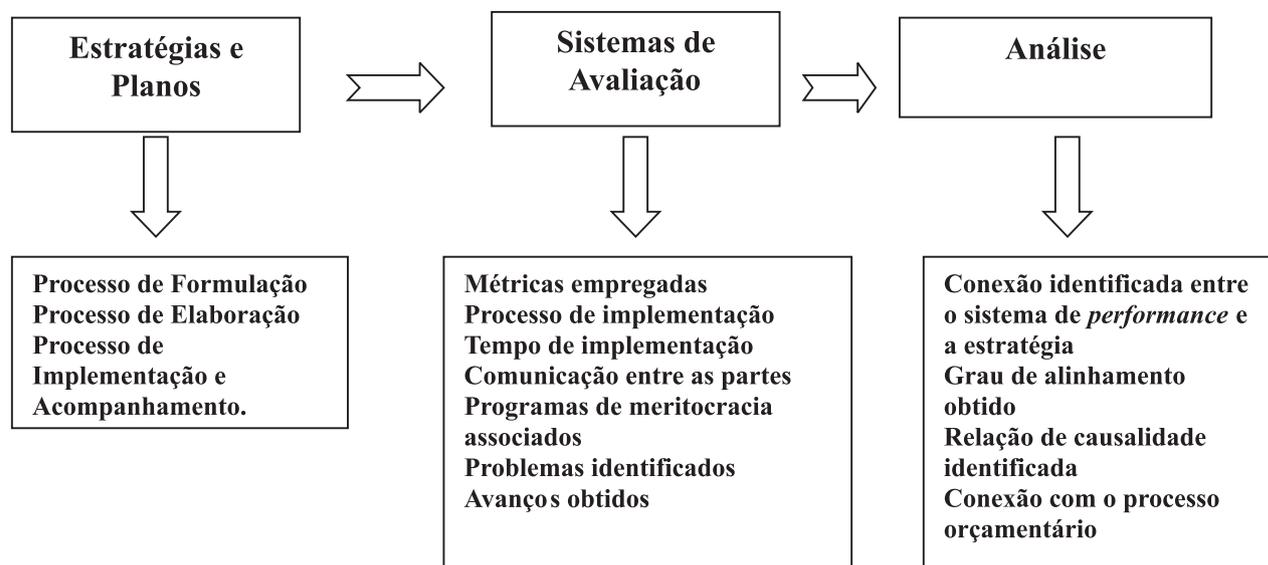
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram coletados com o uso de entrevistas semi-estruturadas e consulta a fontes de dados disponibilizados pelas empresas pesquisadas, tais como materiais de divulgação, dados públicos e informações divulgadas nos *sites* institucionais.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com executivos das empresas que concordaram em participar da pesquisa. Os entrevistados têm participação

direta no processo de elaboração do planejamento estratégico de suas empresas e conhecem detalhadamente o sistema de avaliação de *performance* utilizado. As entrevistas ocorreram entre maio e agosto de 2004, e o roteiro das entrevistas, que já havia sido submetido a pré-teste, sofreu apenas pequenos ajustes visando seu aperfeiçoamento. O modelo da pesquisa, detalhado no Quadro 2, contempla as seguintes variáveis e dimensões:

## Quadro 2. Variáveis e dimensões da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores do artigo.

## Análise dos resultados

### O processo estratégico

No setor de serviços, a intangibilidade do produto e a simultaneidade entre a produção e o consumo tornam complexa e, como pudemos constatar, variadas as possibilidades de avaliação de cada etapa do processo. Embora as empresas pesquisadas fossem todas desse segmento, as diferenças entre os serviços oferecidos por elas e as especificidades naturais de cada uma possibilitaram identificar tanto similaridades quanto expressivas diferenças nos modelos utilizados para avaliação da *performance*.

Foi possível identificar, em primeiro lugar, que, na maioria das empresas pesquisadas, o processo de formulação estratégica baseia-se na construção de modelos relativamente simples, focados na definição das principais diretrizes e dos planos de negócios, que introduzem melhorias de forma incremental. Nesse contexto, não identificamos, em nenhuma das empresas analisadas, mudanças radicais no processo estratégico nos últimos anos, ou mesmo a existência de estratégias visionárias. O processo baseia-se na definição de meios para aperfeiçoar a realização das tarefas, com as competências organizacionais já adquiridas ou em desenvolvimento, de forma a preservar a estabilidade organizacional. A despeito do discurso da mudança que tem marcado a posição de empresários e mesmo da literatura especializada em gestão, o processo estratégico das empresas pesquisadas pode ser considerado essencialmente incremental.

O processo de formulação estratégica compreende geralmente períodos de dois a cinco anos, com revisões periódicas anuais, quando são introduzidos os ajustes necessários para o período e avaliação das diretrizes para médio e longo prazos. Em oito das dez empresas pesquisadas, identificamos a existência de processos formais de concepção da estratégia, geralmente originados do principal executivo da organização e dos acionistas, que, em conjunto com seus diretores, definem as diretrizes principais do negócio, suas prioridades e a direção que a empresa deve seguir. Trata-se de um processo racional e prescritivo, acompanhado, em um segundo momento, de um envolvimento maior dos níveis gerenciais de segundo e terceiro níveis da

organização, quando então se torna um processo mais participativo, criativo e emergente.

Em duas empresas da amostra, identificamos a formulação estratégica como um processo mais emergente, em que há flexibilidade para que as idéias fluam de forma mais participativa, ao longo dos diversos níveis organizacionais. Na primeira delas, há comitês específicos para avaliação técnica e financeira de propostas e para que aquelas consideradas melhores possam ser convertidas em pré-projetos. Na perspectiva do entrevistado, a empresa oferece a possibilidade de que as pessoas experimentem e aprendam com os seus pré-projetos, e exatamente a redução no peso geralmente dado a planos estruturados e formais de concepção estratégica estaria possibilitando ganhos advindos do surgimento de idéias inovadoras. Em outro momento, contudo, percebe-se que a questão não é tão simples quanto o entrevistado inicialmente afirma, já que ele enfatiza que a empresa está *atrasada* em relação às demais do setor e que a falta de um processo deliberado de concepção estratégica significa, na prática, que efetivamente a empresa não dispõe de estratégia alguma.

Na segunda empresa, pertencente ao grupo *emergente*, o entrevistado mostrou-se particularmente crítico em relação ao processo deliberado de concepção estratégica. Ele afirmou não existir, em sua empresa, um processo periódico e formal de elaboração estratégica, uma vez que, devido às constantes mudanças externas, sua utilidade prática é baixa. A responsabilidade por definir os rumos estratégicos da empresa é atribuída ao executivo maior da organização, cujo papel principal consiste em definir uma clara visão de futuro e, no dia-a-dia, oferecer um ambiente favorável à inovação, além de gerar capacidade para a organização poder experimentar e aprender com os resultados.

No caso de empresas cuja matriz ou acionistas majoritários estão localizados no exterior, a concepção da estratégia, em seu nível mais amplo, é realizada na matriz. Nesses casos, o processo é mais formal e geralmente coordenado por uma área de planejamento corporativo, que se reporta à presidência da empresa e tem como responsabilidade coordenar e acompanhar o processo, nas várias unidades organizacionais. Nas empresas de capital nacional, percebe-se claramente maior diversidade



dos modelos utilizados e a existência de processos de concepção estratégica mais calcados no estilo gerencial e no perfil do executivo principal da organização que, em última análise, coordena o processo de formulação estratégica.

Independentemente do processo de concepção da estratégia utilizado, percebe-se, nas entrevistas, que os executivos claramente vislumbram um nítido distanciamento entre a concepção estratégica – processo empreendido pela cúpula da organização – e a execução da estratégia propriamente dita. Esse hiato aparece como uma grande preocupação das empresas pesquisadas, quando os executivos concordam que pouco vale definir os rumos empresariais, se a implementação acontecer de forma parcial ou fragmentada. Ações no sentido de realizar um adequado desdobramento das estratégias para os níveis inferiores da estrutura e de implementar canais eficientes de comunicação foram mencionadas. Este último aspecto foi particularmente ressaltado pelos entrevistados como algo que desempenha um papel crítico na implementação da estratégia e foram mencionadas diversas alternativas, tais como a realização de reuniões periódicas entre os principais executivos e com todos os níveis da estrutura, vídeos detalhando as linhas gerais da estratégia, painéis informativos, revistas internas, intranet e correios eletrônicos. Não se dissipa, contudo, o desconforto generalizado de esses canais não terem sido capazes de eliminar os *gaps* existentes entre o processo de formulação e de implementação das estratégias.

O desdobramento das estratégias parece ocorrer em dois momentos distintos: o primeiro, em um nível mais macro – quando a empresa estabelece os projetos prioritários e define os planos táticos, que são a base para o plano de negócios; o segundo, em um nível mais micro – quando os gerentes intermediários definem e disseminam as metas estratégicas para os níveis organizacionais subordinados ao seu. Aqui, as metas são quantificadas e traduzidas numa linguagem acessível, para que possam ser executadas e controladas. Na maioria das empresas pesquisadas, os objetivos estratégicos são agrupados em dimensões de *performance* específicas, como *performance* financeira, de atendimento a clientes, de processos e de pessoas. Esses

agrupamentos encontram bases em Kaplan e Norton (1992, 1997 e 2000) e nas metodologias definidas pelo modelo de gestão do FNPQ (2003).

Em todas as empresas pesquisadas, aparecem preocupações com a necessidade de se criar consonância entre as estratégias estabelecidas e o ambiente no qual a organização atua, especificamente na análise dos concorrentes, dos produtos ou empresas que possam substituir os serviços oferecidos por aquela empresa e no poder de negociação com os principais compradores e fornecedores. Grande parte das empresas define como estratégia genérica, no contexto do modelo de Porter (1986), estratégia de diferenciação baseada em custos baixos, com foco nos conceitos de produção em escala, redução dos custos operacionais e padronização dos serviços.

### Os sistemas de avaliação de *performance*

Os sistemas de avaliação de *performance* empregados não seguem um modelo único, mas oito, dentre as dez empresas pesquisadas, seguem as bases conceituais dos modelos definidos pela FNPQ (2003) ou do *balanced scorecard*. Sete, dentre as dez empresas entrevistadas, apresentaram em seus sistemas de gestão as dimensões de *performance* básicas do *balanced scorecard*: a financeira, de clientes, de processos e de pessoas.

As adaptações realizadas partiram de pontos comuns aos modelos, como a utilização de indicadores nas dimensões financeiras e não-financeiras, externas e internas, voltados à gestão operacional e aos acionistas e clientes. A necessidade de uso de dimensões financeiras e não-financeiras foi percebida em quase todas as organizações pesquisadas, algumas influenciadas por órgãos setoriais ou pela necessidade de mensuração de dimensões quantitativas e qualitativas. O número de dimensões em que os indicadores foram agrupados variou bastante. Em um extremo, encontram-se organizações que trabalham com oito categorias: financeira, clientes, mercados, processos, fornecedores, pessoas, produtos e comunidade. Outras optaram por avaliar sua *performance* com base em apenas duas dimensões. O Quadro 3 detalha as dimensões utilizadas por todas as empresas da amostra.



**Quadro 3.** Dimensões do sistema de *performance* utilizadas pelas empresas

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se percebe claramente no Quadro 3, a dimensão financeira é utilizada por todas as empresas pesquisadas. As demais dimensões estão associadas à consecução dos objetivos organizacionais e são definidas em função das especificidades de cada empresa. A dimensão *clientes* e *pessoas* foi evidenciada em oito dos dez sistemas de *performance* pesquisados. Naturalmente, isso se deve à estreita relação estabelecida entre as empresas acerca de sua capacidade para criar e oferecer os produtos valorizados pelos clientes e sua sobrevivência e lucratividade. A ênfase para a dimensão *pessoas* está relacionada à compreensão de que a possibilidade de alcançar metas desafiadoras depende da capacidade das gerências de interligar o comportamento do indivíduo aos objetivos da organização.

A dimensão *fornecedor* e *produto*, juntamente com *controles* e *comunidade* foram as menos evidenciadas nos sistemas de *performance* das empresas entrevistadas. Em relação ao primeiro grupo, percebemos que poucas empresas destacam fornecedores e produtos como uma dimensão específica e segregada, mas, em alguns casos, percebemos que tais indicadores encontravam-se dentro da dimensão *processos*. A dimensão *controles*, apesar de pouco presente nos sistemas encontrados, constitui uma preocupação ainda não endereçada pelas empresas, especialmente depois dos escândalos contábeis que abalaram algumas empresas americanas e pela tendência

de ampliação dos níveis de transparência na gestão dos ativos das empresas, após os acordos Sarbanes Oxley<sup>2</sup>. A dimensão *comunidade* também não aparece de forma acentuada nos sistemas atuais, mas tende a crescer nos próximos anos, em virtude da importância de que as empresas expressem sua responsabilidade social em relação à comunidade. Torna-se interessante observar que praticamente todas as empresas pesquisadas desenvolvem programas consistentes com ações de responsabilidade social, mas não está evidenciado para os executivos que esse item deveria compor o sistema de avaliação da *performance* adotado pela empresa.

Em relação ao estágio de maturidade do sistema de *performance*, podemos dividir as empresas em três grupos. No primeiro, estão as empresas em fase inicial de desenvolvimento do sistema de *performance*, e nele identificamos duas empresas. Embora tenham um sistema de *performance* estruturado, essas empresas focam o uso quase exclusivo de indicadores financeiros tradicionais e a gestão das operações em aspectos nitidamente de curto-prazo. Como as empresas tiveram suas operações sediadas no Brasil há menos de seis anos, talvez esse fato possa explicar, ainda que parcialmente, o estágio incipiente do sistema utilizado.

No segundo grupo, representado por seis empresas, encontra-se o que poderíamos denominar uma fase *intermediária* no desenvolvimento do sistema de

<sup>2</sup> Sarbanes Oxley é um conjunto de procedimentos e exigências editado pelo governo americano a partir de 2002, que introduz regras de governança corporativa visando assegurar maior transparência aos resultados das empresas.

*performance*. Essas empresas têm sistemas bem delineados e calcados em diversas dimensões de desempenho, com indicadores claramente definidos e uniformes, tanto quantitativos, quanto qualitativos. Várias ferramentas que visam agregar melhorias aos processos são utilizadas, tais como diagrama Ishikawa, Matriz Causa-Efeito, Cinco Porquês, Fluxos de Processos, *Failure Mode Effect Analysis*? FMEA? e outros de análise quantitativas, como Diagramas de Pareto, Análises de Capacidade dos Processos e outras análises estatísticas. O uso dessas ferramentas gerenciais foi reforçado pelo fato de que a maioria dessas empresas já avançou bastante no esforço de atrelar seus sistemas de meritocracia aos sistemas de avaliação de *performance* implementados, correlacionando desempenho a programas de remuneração variável.

No terceiro grupo, representado pelas empresas mais avançadas em relação ao desenvolvimento do sistema de *performance*, identificamos duas empresas. Além de todas as características mostradas pelas empresas do grupo anterior, essas apresentam um balanceamento mais equânime entre os indicadores financeiros e os não-financeiros e uma capacidade de estabelecer relações de causalidade entre o processo estratégico e o sistema de avaliação de *performance*. Na avaliação dos pesquisadores, o sistema de *performance* dessas empresas mostrou-se mais capaz de traduzir a estratégia da organização, de forma a simultaneamente envolver as pessoas e organizar as medidas de desempenho de maneira integrada. A tradução da estratégia foi desenvolvida clara e explicitamente, evidenciando como cada dimensão de *performance* estava interligada em uma relação de causa e efeito, de modo a possibilitar que os empregados entendessem seu papel e o impacto do resultado de seu trabalho na implementação das estratégias organizacionais.

Independentemente do estágio de evolução dos sistemas de avaliação de *performance*, pode ser evidenciada, em todas as empresas pesquisadas, a utilização de modelos de meritocracia correlacionados ao sistema de desempenho implantado. Embora a concepção dos modelos apresente diferenças, sua estruturação apresentou-se de forma bastante uniforme. Na maioria delas, os indicadores estavam separados em três categorias: os indicadores estratégicos, os indicadores táticos e os indicadores de desempenho específicos, tal como preconiza a metodologia proposta

pela FNPQ (2003). Não constatamos a utilização dos *leading indicators* nem dos *lagging indicators*, o que pode ser explicado pela dificuldade de as empresas classificarem os dois tipos ou pelo próprio estágio de desenvolvimento do sistema.

Em todas as organizações pesquisadas, os sistemas de avaliação de *performance* foram implantados há pouco tempo. Em nove das dez empresas, eles têm média inferior a três anos. A maioria deles tem sofrido adaptações freqüentes, e os executivos expressam muitas preocupações no sentido de integrar o sistema de *performance* aos processos de gestão implementados, bem como em automatizar os processos, que se encontram ainda muito pouco informatizados.

Uma interessante tendência percebida em algumas organizações pesquisadas foi no sentido de reduzir a quantidade de indicadores, priorizando apenas os aspectos considerados mais relevantes e vitais ao negócio. Percebe-se uma preocupação de não congestionar o sistema com indicadores de menor relevância, que possam desviar a atenção do foco estratégico. Em algumas empresas, já aparece a idéia de produzir um índice, construído a partir dos indicadores utilizados, que expresse de forma direta e objetiva o resultado geral da avaliação.

### **Processo estratégico e sistemas de avaliação de *performance*: o alinhamento não obtido**

Foram identificadas duas formas pelas quais ocorre o processo de alinhamento entre o processo estratégico e o sistema de avaliação de *performance* das empresas pesquisadas. No primeiro, o alinhamento ocorre na cúpula da empresa e, no segundo, há um alinhamento intra-organizacional. O alinhamento da cúpula foi observado em todas as empresas pesquisadas, uma vez que, na maioria das vezes, o processo estratégico nasce nessa instância e também ali se definem as metas corporativas. O alinhamento intra-organizacional, contudo, representa um grande desafio para as empresas. Ele faz parte do processo de desdobramento da estratégia e ocorre quando os responsáveis pelas unidades definem as metas em seus campos de atuação, comunicam-nas às unidades sob sua responsabilidade e obtêm o envolvimento e o comprometimento das equipes, o que nem sempre é uma tarefa realizada com sucesso pelas gerências intermediárias.



Relações causais entre as dimensões de *performance* adotadas e os objetivos estratégicos previamente definidos foram identificadas em apenas três das dez empresas pesquisadas. A despeito do reconhecimento desse aspecto pelos executivos entrevistados, a implantação de iniciativas nesse sentido ainda é incipiente. Duas dessas empresas utilizam a técnica de construção de mapas estratégicos, que visam descrever, sob a forma de diagrama, a lógica existente entre cada uma das dimensões de *performance* utilizada, de forma a possibilitar que a consecução de determinada meta corresponda aos resultados estabelecidos pela estratégia empresarial. Na terceira empresa, onde também existe uma vinculação entre o processo estratégico e os sistemas de avaliação de *performance*, observa-se que, paralelamente ao uso de indicadores de desempenho, há equipes que trabalham em tempo integral para monitorar os indicadores de *performance* e suas tendências. A análise das relações causais entre as dimensões de *performance* e os objetivos estratégicos é viabilizada com a utilização de avançadas ferramentas de análise estatística.

Em relação ao processo orçamentário, parece maior ainda o *gap* existente entre o processo estratégico e a avaliação da *performance*. Teoricamente, a elaboração do orçamento deveria ser a última etapa do processo estratégico, mas não identificamos, na pesquisa, a existência dessa vinculação temporal. Em oito das dez empresas pesquisadas, o orçamento é realizado anteriormente às grandes definições estratégicas, geralmente, no último quadrimestre do ano. Esse ponto aparece, na avaliação dos executivos, como uma questão conflitante, pois limita a criatividade dos projetos e torna o orçamento uma peça de controle. Se, por um lado, definir o orçamento desvinculado da estratégia causa baixo impacto nas empresas com processos estratégicos incrementais – já que elas não produzem alterações radicais em seus rumos em curto e médio prazo –; por outro, isso pode reduzir a capacidade de a empresa inovar, pois, com um orçamento predefinido, a aceitação de projetos que surjam ao longo do processo de discussão das estratégias torna-se bastante improvável.

Criar mecanismos formais para acomodar iniciativas que surgem durante o ano e que não estavam originalmente previstas no planejamento executivo definido pelas áreas foi uma preocupação demonstrada

pelas empresas pesquisadas. Essas idéias podem gerar projetos inovadores, rentáveis e alinhados com as diretrizes estratégicas, mas também podem levar a empresa a reduzir o foco dos projetos já priorizados pela organização e definidos no plano de negócio. Essa discussão não é feita de forma explícita nas organizações, mas foi expressa em cinco das dez empresas pesquisadas. Algumas empresas já estão avançando na busca de alternativas, adotando comitês de projeto, compostos por equipes multidisciplinares, que têm a responsabilidade de avaliar os projetos em relação a seu alinhamento com a estratégia, a sua viabilidade técnica e econômico-financeira. Esses comitês funcionam como balizadores dos novos projetos, e sua aprovação depende da pertinência da idéia e da existência de verba prevista em orçamento para implantação das iniciativas aprovadas.

O desejado alinhamento entre processo estratégico e sistemas de avaliação de *performance* não aparece, contudo, como uma conclusão desta pesquisa. Todas as empresas demonstram preocupação com essa questão e há efetivamente progressos em várias direções, mas o processo de implementação das estratégias – do qual o sistema de avaliação de desempenho faz parte – constitui ainda um grande gargalo para as empresas do setor de serviço pesquisadas. Embora essa constatação não possa, naturalmente, ser estendida para além das fronteiras da pesquisa, a percepção de que ela se aplica também a outros setores nos parece que deveria merecer a atenção de pesquisadores da área.

## Considerações finais

Esta pesquisa foi realizada em dez empresas de grande porte do setor de serviços, localizadas na cidade de São Paulo, com o objetivo de avaliar como ocorrem as inter-relações entre o processo de formulação da estratégia e os sistemas de avaliação da *performance*. Os resultados da pesquisa nos permitem concluir que o processo de formulação estratégica se dá de forma relativamente uniforme nas organizações pesquisadas. Os planos e metas das empresas estão baseados na formulação de estratégias incrementais, com o objetivo de assegurar os resultados atuais e firmar posições competitivas já alcançadas. Não evidenciamos movimentos bruscos de mudanças de rumos ou estratégias visionárias. Tal fato ocorre provavelmente





porque as empresas pesquisadas podem ser consideradas bem-sucedidas e competitivas em suas posições junto ao mercado, de forma que as estratégias incrementais oferecem a essas organizações não só um reforço às suas estratégias atuais consideradas bem-sucedidas, bem como a possibilidade de manutenção dos resultados financeiros tidos como satisfatórios.

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

Em relação ao processo de implementação da estratégia, constata-se que, uma vez definidas as diretrizes do negócio pelos acionistas e diretores, elas são compartilhadas com os níveis gerenciais seguintes, tornando o processo relativamente participativo nas empresas pesquisadas. Esse aspecto reflete a preocupação dos executivos em envolver e comprometer as equipes que irão implantar as estratégias definidas, o que certamente influi no momento da implementação.

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

A divulgação da estratégia nas empresas não segue um único padrão, e elas utilizam-se de diversos canais de comunicação para promover a divulgação de suas estratégias. Embora seja recorrente a demonstração de preocupações com a forma de comunicação da estratégia, os canais empregados são, na verdade, aqueles mais disponíveis e de fácil acesso, e são raras as empresas que aferem a efetividade real dos processos de comunicação que utilizam.

Os sistemas de avaliação de *performance* utilizados

nas empresas pesquisadas variam em função das necessidades específicas de cada negócio, mas as bases conceituais do *balanced scorecard* e do modelo FNPQ são importantes parâmetros para o desenho dos sistemas de *performance* utilizados. Esses englobam indicadores financeiros e não-financeiros, com foco *interno* nos processos e pessoas e com foco externo nos acionistas e clientes. Apenas a dimensão financeira esteve presente em todas as organizações pesquisadas, aspecto que pode ser explicado pela necessidade de as empresas atenderem aos requisitos de lucratividade e expectativa de retorno de seus acionistas. As dimensões *clientes*, *pessoas* e *processos* aparecem na maioria das empresas pesquisadas e constituem a base para a avaliação qualitativa das metas financeiras.

A maioria das empresas pesquisadas encontra-se em um estágio intermediário de desenvolvimento de seus sistemas de *performance*, e seus modelos, embora já se encontrem delineados e baseados em diversas dimensões de desempenho, ainda não oferecem uma clara tradução da estratégia organizacional e do desdobramento dessa em relações de causa e efeito. Quase todos os sistemas de *performance* foram implantados há menos de três anos, e são freqüentes as adaptações e melhorias nos modelos que visam integrar, automatizar e melhorar a confiabilidade e a relação do sistema de *performance* com a estratégia empresarial.

Modelos de meritocracia aparecem associados aos sistemas de avaliação de *performance* em praticamente todas as empresas, provavelmente como uma alternativa para minimizar as dificuldades enfrentadas na etapa de implementação das estratégias e dos planos de ação. Outra possibilidade é propiciar que esses dois sistemas contribuam, de fato, para alavancar os resultados da empresa. O uso de sistemas de meritocracia parece trazer para a organização maior responsabilidade e proatividade na gestão do sistema de *performance*, dado o comprometimento obtido em relação às pessoas.

Uma grande preocupação relativa à implantação de melhorias nos sistemas de *performance* vem sendo demonstrada nas empresas pesquisadas, com destaque para o esforço em integrar esses sistemas ao processo estratégico e a utilização de processos sistemáticos de coleta e análise qualitativa de indicadores. Percebe-se também uma tendência de priorizar os indicadores que são efetivamente críticos para o negócio e tornar os



modelos utilizados mais simples e de mais fácil manutenção.

Um alinhamento frágil entre o processo estratégico e os sistemas de avaliação de *performance* aparece como a constatação mais evidente desta pesquisa, embora já, de certa forma, esperada. O uso das estratégias qualitativas é ainda incipiente e são poucas aquelas que utilizam ferramentas estatísticas ou indicadores de resultado e tendência (*lagging e leading indicators*). Esforços no sentido de intensificar esse alinhamento devem ser destacados, tais como o uso de mapas estratégicos, que auxiliam a avaliar as conexões de causa e efeito entre a estratégia e as dimensões de *performance* utilizadas. Tal constatação apresenta um aspecto paradoxal, pois, embora as empresas reconheçam a importância de relacionar suas estratégias aos sistemas de *performance* adotados, são incipientes as iniciativas desenvolvidas e os recursos humanos e materiais dedicados a essa atividade.

Este estudo apresenta as limitações inerentes às pesquisas qualitativas, que são úteis para diagnosticar situações e explorar alternativas, mas não podem ter suas conclusões ampliadas. O uso de entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados, embora ofereça ao pesquisador maior flexibilidade, apresenta também maiores dificuldades para a padronização dos resultados e, certamente, reflete o viés dos entrevistados. Sugerimos que outros estudos sejam desenvolvidos, especialmente aqueles que possibilitem ampliar o escopo para outros segmentos além do setor de serviços, bem como para o número de empresas pesquisadas e para a área geográfica coberta pela pesquisa.

## Referências bibliográficas

- BART, C. K.; BAETZ, M. C. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 6, p. 823-853, 1998.
- ERNST YOUNG. Measures that matter, 1998. Disponível em: <[http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/International/Media\\_Release](http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/International/Media_Release)>. Acesso em: 01 abr. 2004.
- FISCHMANN A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: ENCONTRO ANUAL NACIONAL DOS PROGRAMAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- \_\_\_\_\_. Competitividade e a importância de Indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO ANUAL NACIONAL DOS PROGRAMAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FNPQ. *Crerios de Excelência* – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FNPQ, 2003.
- HOPE, T.; HOPE J. *Transforming the bottom line, managing performance with real numbers*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- HOPKINS W. E.; HOPKINS S. A. Strategic planning-financial performance relationship in banks: a casual examination. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 18, p. 635-652, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- \_\_\_\_\_. *A Estratégia em ação*. 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.
- KIYAN, F. M. *Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultado de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out/dez. 1999.
- MINTZBERG, H. Estratégia artesanal. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 4, July/August 1987
- \_\_\_\_\_, AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. São Paulo: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NAKAMURA, M. M. *Estratégia empresarial para pequenas e médias empresas*. 1999. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 1999.
- NEELY, A. *Measuring business performance: Why, what and how*. London: The Economist Book, 1998.
- NEELY, A; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. A literature review and research agenda. *Journal of Operations and Production Management*, v. 15, n. 4. p. 80-116, 1995.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. C.; SILVA, M. A. F. A importância das medidas estratégicas de desempenho como indicadores de tendência nas projeções dos analistas financeiros. *do XXVI Encontro Anual Nacional dos Programas e Pós-Graduação em Administração*, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Campus, 1986.
- RUMELT, R. P. The evaluation of business strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.



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

\_\_\_\_\_. The performance management question in the organization of the future. *Sloan Management Review*, Fall 1993.

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