

Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar

Sandro César Bortoluzzi (UTFPR, PR/Brasil) - sandro@utfpr.edu.br

• R. Itapuã, 875, apt. 202, Bairro Parzianello, 85504-060, Pato Branco-PR, fone: (55) 46-3220-2527

Sandra Rolim Ensslin (UFSC – SC/Brasil) - sensslin@gmail.com

Leonardo Ensslin (UFSC – SC/Brasil) - leonardoensslin@gmail.com

Resumo

O objetivo do trabalho consiste em construir um modelo de avaliação de desempenho, que considere as particularidades de uma empresa industrial, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Estudo de caráter exploratório, onde a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com o decisor da empresa e pela análise de documentos internos. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, na fase de estruturação do modelo e quantitativa, na fase de avaliação. A partir do modelo construído, foi possível: (i) identificar 74 indicadores que compõem o modelo a ser utilizado para avaliar o desempenho da gestão; (ii) identificar as dimensões que serão avaliadas; (iii) avaliar o *status quo* da organização em 8 pontos, que se configura aquém da expectativa do decisor, em uma escala em que 0 pontos configura-se como nível neutro e 100 pontos configura-se como nível bom; (iv) traçar o perfil de desempenho; (v) identificar os indicadores com desempenho comprometedor na organização; e (vi) demonstrar o processo de gerenciamento do desempenho.

Palavras-chave: Gestão; avaliação de desempenho organizacional; apoio à decisão; MCDA-C; performance.

Abstract

The objective of this study is to create a model for performance evaluation which takes into consideration the characteristics of an industrial company, through the Multi-criteria Decision Aid - Constructivist. An exploratory study was carried out, where data collection was made through interviews with the company's decision-makers and an analysis of internal documents. The research is characterized as being structured in a qualitative model and by being quantitative in the assessment phase. From the created model, it was possible: (i) to identify 74 indicators which make up the model to be used for evaluating management performance, (ii) to identify the dimensions which will be evaluated, (iii) to evaluate the status quo of the organization based on 8 points covering the expectations made by the company decision makers, using a scale of 0 to 100, where 0 is neutral and 100 is good, (iv) to track performance profiling, (v) to identify indicators which compromise organizational performance, and (vi) to demonstrate the process of performance management.

Keywords: Management; organizational performance assessment; decision aid; MCDA-C; performance.

1. INTRODUÇÃO

A gestão empresarial envolve o processo de decisão, que tem por objetivo organizar e controlar as ações de pessoas ou de grupos de pessoas responsáveis por atividades, que lhe são determinadas em uma organização (PADULA, 2002). Adicionalmente, pode-se dizer que a gestão de uma organização acontece com a definição das estratégias e metas a serem alcançadas, o desenvolvimento das pessoas da organização, a medição de desempenho e a comercialização dos produtos e serviços da empresa (DRUCKER, 2002).

Neste sentido, pode-se dizer que a gestão administrativa e financeira de uma organização é responsável pela gestão dos recursos humanos, gestão dos recursos financeiros, gestão da tecnologia, gestão de processos, ou seja, envolve a decisão em diferentes áreas da empresa, onde existe a necessidade de decisões e que envolve pessoas em diferentes atividades. Entretanto, para que a gestão destes aspectos aconteça, faz-se necessário a medição do desempenho, onde se busca identificar se a estratégia em cada uma dessas áreas está sendo atingida.

Neste contexto, percebe-se que para realizar a avaliação de desempenho organizacional, deve-se levar em consideração as particularidades de cada organização (OLIVEIRA, 2002; GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006). Essa necessidade acontece, pois cada empresa tem as suas estratégias e metas e a sua forma de desenvolver os recursos humanos, para atingir os objetivos propostos.

Diante do exposto, argumenta-se que as características peculiares das empresas familiares, também necessitam de um sistema de avaliação de desempenho organizacional, que levem em consideração as suas particularidades. Entende-se por empresa familiar a empresa que originou e tem sua história vinculada a uma família e que mantém membro da família na administração dos negócios (BERNHOEFT, 1987).

Nesse contexto, apresenta-se a pergunta que orienta esta pesquisa: quais os indicadores financeiros e não-financeiros devem ser considerados em um modelo de avaliação de desempenho da área de gestão, que consiga atender às particularidades de uma empresa familiar? Para responder à pergunta de pesquisa, apresenta-se o objetivo geral do presente trabalho: construir um modelo de avaliação de desempenho para a área de gestão da empresa familiar Marel Indústria de Móveis S.A, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Com a definição do objetivo geral da pesquisa, é possível elencar os objetivos específicos: (i) identificar os indicadores financeiros e não-financeiros, que respondem pelo desempenho da área de gestão da empresa familiar; (ii) construir escalas ordinais e cardinais para os indicadores identificados; (iii) traçar o perfil de desempenho e avaliar o desempenho local e global e (iv) identificar os indicadores que necessitem de ações de aperfeiçoamento.

O trabalho se justifica em dois eixos: (i) contribuição prática ao tema de avaliação de desempenho organizacional; e (ii) contribuição à metodologia MCDA-C. Em função da contribuição teórica e prática, o trabalho torna-se relevante, pois pretende contribuir com a ADO, com o uso de uma ferramenta que permita uma visão diferenciada em relação às ferramentas encontradas na literatura.

O presente artigo está organizado em seis seções. Além desta seção introdutória, o artigo apresenta, na seção 2, o referencial teórico. A seção 3 apresenta a metodologia da pesquisa. Na seção 4, apresentam-se os resultados da pesquisa. Na seção 5, apresentam-se as considerações finais e, por fim, as referências utilizadas neste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura apresenta que a gestão empresarial é o processo de decisões que organizam e controlam as ações de pessoas ou grupo de pessoas, que realizam atividades que lhes são determinadas em uma organização (PADULA, 2002). Acrescenta-se de forma ampla que administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelas pessoas da organização e o uso de todos os outros recursos da empresa, para alcançar os objetivos planejados. Adicionalmente, argumenta-se que a gestão é realizada por meio da definição da estratégia e das metas a serem alcançadas pela empresa, o desenvolvimento dos recursos humanos, a avaliação de desempenho da organização e pela comercialização dos produtos e serviços da entidade (DRUCKER, 2002).

Neste contexto, percebe-se que diferentes práticas de gestão organizacional estão presentes no dia-a-dia das empresas, sendo que cada empresa apresenta características particulares, como é o caso da gestão de empresas familiares (SCHNEIDER e NETO, 2006).

Define-se empresa familiar, a organização que tem sua origem vinculada a uma família e a gestão é realizada pelos membros da família (BERNHOEFT, 1987). Um conceito mais amplo afirma que quando se identifica um grau de parentesco de pelo menos duas gerações, sendo que essa ligação influencia na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família, classifica-se a empresa como familiar. Adicionalmente, o conceito de empresa familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer à família (BERNHOEFT, 1987).

A partir da definição de gestão empresarial e de empresa familiar, faz-se necessário definir avaliação de desempenho organizacional. Nesse contexto, cumpre esclarecer a afiliação teórica deste trabalho, no que tange ao conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional: Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos, por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN e ENSSLIN, 2009). Para efeito deste artigo, o conceito de avaliação de desempenho se restringe a contextos organizacionais, ou seja, de pessoas envolvidas no alcance de objetivos usualmente mal ou não estabelecidos.

Adicionalmente, a afiliação teórica de avaliação de desempenho organizacional, o processo de conduzir a Avaliação de Desempenho requer que a mesma atenda aos seis paradigmas abaixo:

1. Ser construído em forma personalizada, para representar os valores e preferências de seus gestores, associados às especificidades do ambiente que se propõe avaliar;
2. Reconhecer que os gestores, mesmo vivenciando o contexto diariamente, não têm claro seus objetivos. Perguntar aos mesmos quais seus objetivos para o contexto, irá gerar respostas desalinhadas e que os próprios gestores posteriormente questionarão. O processo utilizado deve reconhecer estas limitações de conhecimento e ajudar aos gestores a construir seu entendimento, segundo seus valores e preferências;
3. Os objetivos contidos no modelo de Avaliação de Desempenho são fruto não só dos valores e preferências individuais do gestor, mas também de como este é influenciado pelo contexto onde opera;
4. A construção do modelo de Avaliação de Desempenho requer a participação contínua do gestor, para assegurar a construção de seu conhecimento sobre o problema e ter legitimidade;
5. Para dar fundamentação e validade às mensurações realizadas, estas necessitam atender aos requisitos da Teoria da Mensuração;
6. O modelo deve, em cada uma de suas etapas de construção e uso, ter o reconhecimento do gestor, quando à legitimidade do conhecimento construído e sua representação no modelo explícito, assim como garantir que todos os instrumentos utilizados tenham reconhecimento científico (ENSSLIN *et al.*, 2010).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Enquadramento metodológico

No que se refere à natureza do artigo, o estudo se caracteriza como exploratório-descritivo. Exploratório, pois busca aprofundar o conhecimento sobre as variáveis que impactam direta ou indiretamente no desempenho da área de gestão de uma empresa familiar, sendo que esses conhecimentos e preocupações refletiram no modelo de avaliação, que permitirá à empresa conhecer o desempenho em cada indicador avaliado e também, globalmente, integrando todos os indicadores, possibilitando identificar onde a empresa deve gerar ações de melhoria. E descritivo, pois confronta as características do modelo de avaliação de desempenho desenvolvido, em relação ao que apresenta a literatura (GIL, 1999).

No que se refere à natureza do artigo, a pesquisa caracteriza-se como um estudo prático, pois as características do que se desejava investigar adaptam-se mais ao estudo aprofundado de um caso real. Sendo assim, esta pesquisa foi pautada na investigação da realidade de uma indústria de móveis, onde se buscou interagir com os decisores da área financeira, com o objetivo primeiro de construir conhecimento sobre o problema e, na sequência, construir um modelo de avaliação de desempenho, levando em consideração a percepção dos decisores. Desta forma, o estudo é caracterizado como um estudo de caso na Marel Indústria de Móveis S.A., sendo que o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características da organização em funcionamento (YIN, 2005).

Em relação à coleta de dados, a pesquisa fez uso de dados primários e de dados secundários. Dados primários, colhidos diretamente em campo, por meio de entrevistas (RICHARDSON, 1999), sendo que os pesquisadores realizaram diversas visitas à empresa, com o objetivo de entrevistar os gestores do Departamento Administrativo e Financeiro, em todas as fases da estruturação do modelo de avaliação. Dados secundários, pois utilizou-se do planejamento estratégico da empresa e demais documentos internos.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, principalmente na fase de estruturação do modelo e quantitativa, principalmente na fase de avaliação. O instrumento de intervenção escolhido para construção do modelo, foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). A MCDA-C, tendo por base as convicções e valores dos envolvidos no processo.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, na medida em que se utiliza de um processo sistematizado, para realizar o levantamento do que já foi pesquisado sobre o tema em estudo (GIL, 1999).

3.2. Procedimentos para construção do modelo

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), escolhida como ferramenta para tratar do problema de avaliação de desempenho da área de gestão da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., se diferencia das demais ferramentas, pois busca levar em consideração as percepções dos decisores, suas convicções e valores individuais, em um determinado contexto decisório, de tal forma que permita a construção de um modelo, no qual se baseiam as decisões em favor do que se acredita ser o mais adequado para a situação específica (ROY, 1990).

Dessa forma, utilizou-se a Metodologia MCDA-C, em situações consideradas complexas, ou seja, situações que: (i) envolvem incertezas sobre o caminho a seguir, os objetivos a serem alcançados, as diferentes alternativas de solução e os grupos de pessoas envolvidos; (ii) há conflitos de valores e objetivos entre os grupos interessados; (iii) existem diferentes relações de poder; (iv) são considerados múltiplos critérios na avaliação das alternativas; (v) envolvem quantidade de informações envolvidas, tanto qualitativas quanto quantitativas; (vi) as informações disponíveis são, usualmente, incompletas; e, (vii) exigem soluções criativas e, muitas vezes, inéditas (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

A metodologia se divide em três fases principais: (i) fase da estruturação; (ii) fase da avaliação; e (iii) fase de elaboração de recomendações.

A fase de estruturação inicia-se pela identificação do contexto decisório, onde são apresentados os atores, ou seja, aqueles que participam, direta ou indiretamente, do processo da construção do modelo. Os atores desse processo são: o decisor; o facilitador; os intervenientes e os agidos. Na sequência, deve-se definir o rótulo para o problema. O rótulo consiste em elaborar o enunciado do problema e deve conter o foco principal do trabalho, indicando o propósito a ser atingido (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Após essas etapas iniciais, identificam-se os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que são as preocupações manifestadas pelos decisores, quando questionados sobre o problema (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Os EPAs são transformados em conceitos, os quais identificam dois pólos – o pólo presente (pretendido) e o pólo oposto (mínimo aceitável pelo decisor). Os conceitos têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável (ENSSLIN e LIMA, 2008). A partir da formulação dos conceitos, estes são agrupados em áreas de afinidades ou *clusters* (EDEN, 1988), sendo, então, estruturados hierarquicamente, com base em suas relações de influência. Esta estrutura hierárquica é denominada, na metodologia MCDA-C, Árvore de Pontos de Vista (BANA e COSTA e SILVA, 1994) ou estrutura hierárquica de valores (KEENEY, 1992). Construída a árvore de pontos de vista, a próxima etapa da fase de estruturação do modelo consiste na construção dos descritores (escalas ordinais), que vão permitir a mensuração e a avaliação do desempenho local da organização, em cada elemento.

A Fase de Avaliação propõe-se, em primeiro lugar, a determinar escalas cardinais locais, por meio da construção das funções de valor para os descritores (escalas ordinais). Neste trabalho, esse processo foi realizado com o auxílio do *software Macbeth-scores* (BANA e COSTA e VANSNICK, 1997). Para tanto, são definidos níveis de referência para cada descritor (BANA e COSTA e SILVA, 1994), também conhecidos como níveis-âncora (bom e neutro). Esses níveis informam as faixas limítrofes, no interior das quais os níveis de impacto são considerados como em nível de mercado – entre os níveis bom e neutro; como em nível comprometedor – abaixo do neutro; e, como em nível de excelência – acima do bom. Terminada a ancoragem, é importante identificar a diferença de atratividade entre os níveis da escala (perda de atratividade, percebida na passagem de um nível do descritor para outro determinado anteriormente). Para tanto, utiliza-se o método do julgamento semântico, por meio de comparações par-a-par e utilizando-se o *software Macbeth-scores* (BANA e COSTA, STEWART, VANSNICK, 1995).

A etapa seguinte consiste na identificação das taxas de substituição, que informam a importância relativa de cada elemento, para o modelo como um todo. Após a obtenção das taxas de substituição de cada elemento (critério), pode-se transformar o valor da avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global. Com as taxas de substituição, o modelo de avaliação multicritério para a ADO da organização está concluído.

4. RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados do estudo de caso, realizado na empresa Marel Indústria de Móveis S.A. Cabe destacar que o modelo de avaliação de desempenho construído para a empresa, teve como objetivo, realizar uma avaliação holística da organização. Entretanto, para fins deste artigo, será apresentada parte do modelo construído, com destaque para a área de gestão.

No decorrer do texto, além de apresentar os resultados do modelo construído, será realizado um cotejamento entre os resultados encontrados e os achados da literatura. O objetivo desse cotejamento, entre teoria e prática, é confrontar o que tem se discutido na academia sobre Avaliação de Desempenho Organizacional, em relação à prática de uma empresa do ramo moveleiro.

O estudo de caso foi construído, levando-se em consideração as três etapas da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C): (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e (iii) fase de elaboração de recomendações.

4.1. Fase da Estruturação

A fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho busca identificar e gerar conhecimento sobre os seguintes aspectos: (i) contexto do problema, atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o contexto e rótulo do problema; (ii) Elementos Primários de Avaliação (EPAs), conceitos orientados à ação e agrupamentos por áreas de preocupação; (iii) mapas de relações meios-fins e árvore de pontos de vista fundamentais; e (iv) estrutura hierárquica de valor e descritores. Na sequência, passa-se a explorar cada um desses aspectos.

4.1.1. Contexto do problema, atores e rótulo

Primeiramente, buscou-se, por meio de entrevistas com os gestores de todas as grandes áreas da empresa (gestão, produção e venda), e pela análise de documentos internos, compreender o contexto em que a empresa está inserida. O entendimento do contexto em que o problema está inserido, é considerado como um passo fundamental para a metodologia MCDA-C. Nessas entrevistas, buscou-se conhecer a empresa, principalmente a respeito da sua história, do produto que a empresa industrializa e comercializa, região de atuação, processo de gestão, estrutura hierárquica, mecanismos de venda, planejamento estratégico, missão, visão e valores da empresa.

A análise do contexto permitiu chegar ao entendimento de que a Marel produz móveis planejados, em um mercado altamente competitivo e deseja realizar a gestão administrativa-financeira de maneira a representar suas preocupações e favorecer seu entendimento por todos os envolvidos direta e ou indiretamente. Nesse contexto, a ADO surge como um instrumento de gestão, para atender a essa demanda. O objetivo do modelo de avaliação é construir um processo, que permita elicitar os fatores considerados mais importantes, relacionados direta ou indiretamente com o desempenho da empresa.

Diante disso e também, por meio de conversas com os gestores, identificaram-se os atores que direta e/ou indiretamente influenciam na gestão do desempenho administrativo/financeiro da empresa, conforme apresentado na figura 1:

Figura 1 – Atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o problema.

Decisor	Diretor Administrativo/Financeiro
Intervenientes	Acionistas da empresa
Facilitador	Autores do trabalho
Agidos	Colaboradores; fornecedores; clientes; instituições financeiras e sindicatos

Fonte: Elaboração própria.

Após a identificação dos atores, chegou-se, por meio da interação entre o decisor e facilitador, a um rótulo que melhor representa as percepções do decisor, em relação ao problema: Avaliação do Desempenho da Gestão Administrativo-Financeiro da Empresa Marel Indústria de Móveis S.A.

A partir desse contexto, passa-se à próxima fase da construção do modelo de avaliação de desempenho, ou seja, à identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), a construção dos conceitos e o agrupamento em áreas de preocupação.

4.1.2. Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação

Esta etapa da fase de estruturação realizou-se pelo levantamento, por meio de entrevistas com os decisores dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Solicitou-se que o decisor identificasse as preocupações que direta ou indiretamente influenciam no desempenho administrativo-financeiro da Marel Indústria de Móveis S.A. Buscou-se na entrevista, motivar o decisor a falar sobre todos os aspectos que acreditava ser importantes, sendo que não deveria se preocupar com a redundância. Desse processo, por meio das entrevistas com o decisor e pela análise do planejamento estratégico da empresa, surgiram 106 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), conforme pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs).

1 – Lucratividade	2 – Custos e despesas variáveis	3 – Fluxo de Caixa
4 – Investimentos	5 – Margem de Contribuição	6 – Custos Fixos
7 – Competitividade	8 – Faturamento	9 – Taxas de juros

Fonte: Elaboração própria.

Na sequência, buscou-se elaborar, em conjunto com o decisor, os conceitos orientados à ação. Nesse processo, cada EPA passa por uma expansão do conhecimento sobre a preocupação anteriormente elencada, no sentido de identificar a direção de preferência de cada EPA e seu oposto psicológico. Cada EPA foi discutido com o decisor, com o objetivo de construir conhecimento sobre quais aspectos deveriam ser considerados, em um modelo de avaliação de desempenho da gestão administrativa e financeira.

Os conceitos foram obtidos, por meio de entrevistas com o decisor, sendo que foi solicitado ao decisor falar detalhadamente sobre cada EPA. Na figura 3, apresentam-se exemplos de conceitos orientados à ação, onde a reticência (...) deve ser lida como “é preferível a” ou “ao invés de” e corresponde ao oposto psicológico.

Figura 3 – Exemplos de conceitos orientados à ação.

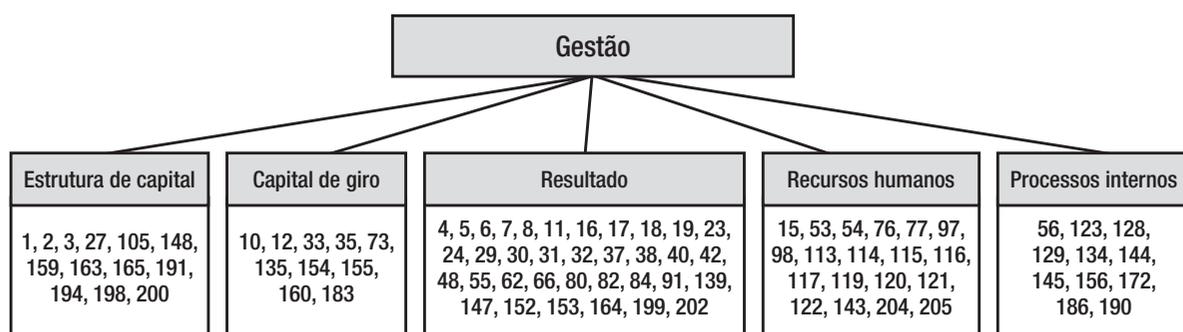
1 - Garantir capital próprio para amortizar as dívidas da empresa ... ter a necessidade de buscar todo o recurso no mercado.
2 - Conseguir parte dos recursos de investimentos de fontes próprias ... deixar de atender às novas demandas do mercado.
3 - Possibilitar distribuição de lucros aos acionistas da empresa ... deixar de remunerar o capital próprio.
4 - Possibilitar maior poder de barganha junto às compras de insumos ... pagar acréscimo financeiro para compras a prazo.
5 - Ter processo para controlar os custos e despesas variáveis ... comprometer a lucratividade.

Fonte: Elaboração própria.

Nesse momento do processo de construção do modelo de avaliação de desempenho, já é possível perceber que o conhecimento está sendo gerado no decisor e também, no facilitador, pois se inicia o entendimento de quais são os aspectos que direta e/ou indiretamente influenciam no desempenho da gestão administrativa e financeira da empresa.

Em seguida, identificados os EPAs e da construção dos Conceitos orientados à ação, compreendeu-se melhor as preocupações do decisor, em relação aos aspectos que direta ou indiretamente causam impacto no desempenho. Assim foi possível, em conjunto com o decisor, elaborar as áreas de preocupação. Na figura 4, apresentam-se as áreas de preocupações com destaque para a área de gestão, que é o foco principal deste trabalho.

Figura 4 – Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação nos PVFs, área de Gestão.



Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que a dimensão “Gestão” é respondida por cinco áreas: Estrutura de Capital; Capital de Giro; Resultado; Recursos Humanos e Processos Internos.

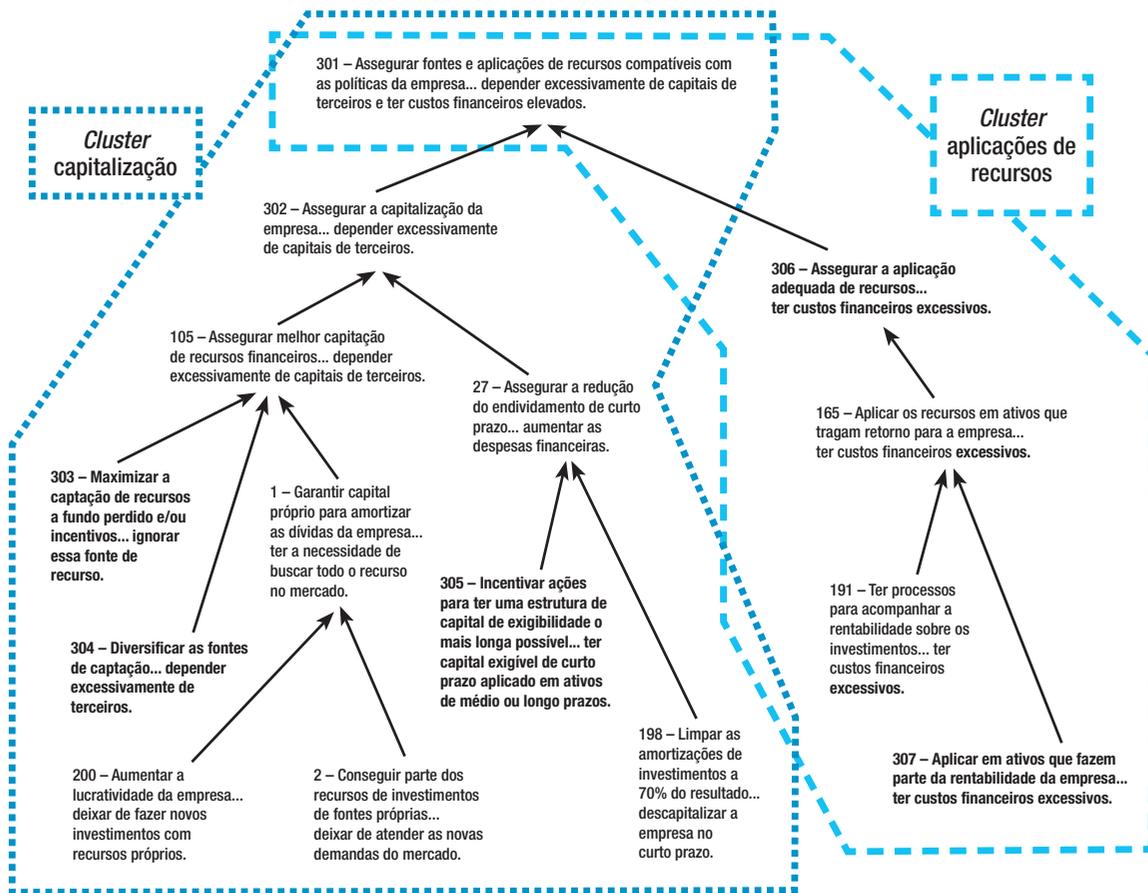
Com a identificação dos Elementos Primários de Avaliação, da elaboração dos Conceitos orientados à ação e do agrupamento dos Conceitos, é possível iniciar a próxima fase do processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho, ou seja, a construção dos Mapas de Relações, Meios e Fins e da Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais.

4.1.3. Mapas de relações meios e fins e Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais

Essa etapa da Fase de Estruturação consiste em elaborar os Mapas de Relações Meios-Fins e, em seguida, agrupá-los em *Clusters*. Os mapas são elaborados, tendo em sua base, os conceitos-meios, que também, podem ser chamados de preocupações operacionais e, conforme vai se chegando ao topo do mapa, encontram-se os conceitos-fins, que também, poderíamos chamar de preocupações estratégicas.

Foram construídos cinco mapas de relações, meios e fins, para a área de gestão administrativa e financeira, sendo que a importância da criação dos mapas é a continuação de construção do conhecimento no decisor e nos demais atores envolvidos no processo e para utilização na criação da Estrutura Hierárquica de Valor. Na figura 5 apresenta-se o mapa “Estrutura de Capital”:

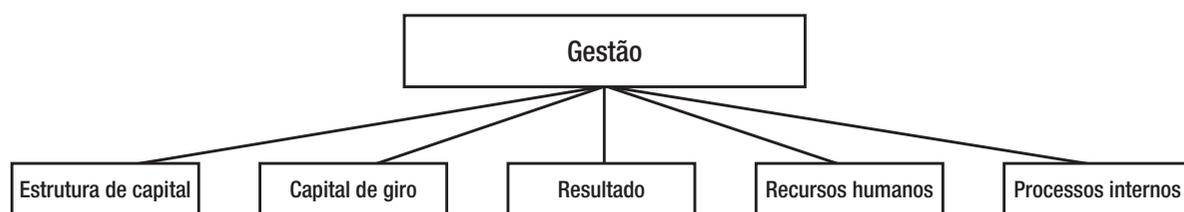
Figura 5 – Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Estrutura de Capital.



Fonte: Elaboração própria.

A etapa seguinte do processo de estruturação consistiu na elaboração da Estrutura Hierárquica de Valor, por meio da utilização dos Mapas de Relações Meios-Fins. Com a elaboração dos mapas, identificaram-se os Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs) e o restante da estrutura hierárquica de valor, ou seja, os mapas ajudaram a fazer a transição do conhecimento gerado para uma estrutura, que representa, em forma de árvore, as dimensões que se pretende avaliar. Destaca-se, na figura 6, os pontos de vista fundamentais.

Figura 6 – Pontos de Vistas Fundamentais.



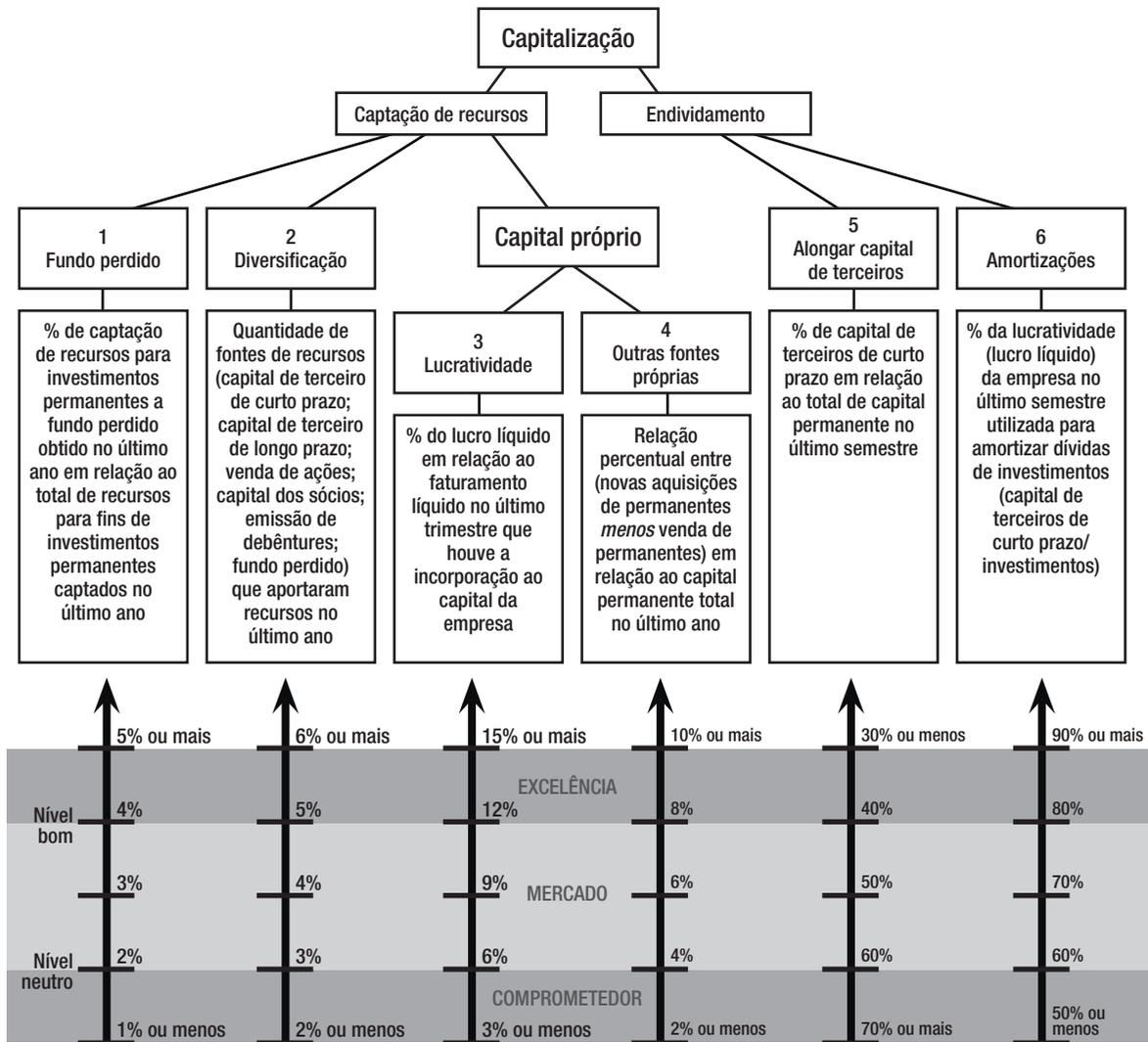
Fonte: elaboração própria

A partir do mapa de relações meios-fins e da identificação dos pontos de vistas fundamentais, é possível passar à próxima Fase de Estruturação.

4.1.4. Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores

Nessa etapa da Fase de Estruturação, buscou-se fazer a transição do Mapa de Relações Meios-fins para a Estrutura Hierárquica de Valor e construir os Descritores. Demonstra-se, na figura 7, a estrutura hierárquica de valor e descritores para parte do PVF “Estrutura de Capital”.

Figura 7 – Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Estrutura de Capital”.



Fonte: Elaboração própria.

4.2. Fase de avaliação

A Fase de Avaliação do modelo busca abordar os seguintes aspectos: (i) construção das Funções de Valor para cada Ponto de Vista Elementar (PVE); (ii) determinar as Taxas de Substituição; e (iii) realizar a Avaliação Global e Perfil de Impacto do *status quo*. Na sequência, aborda-se cada um desses aspectos.

4.2.1. Funções de valor

A primeira etapa da fase da avaliação consiste em transformar as escalas ordinais em escalas cardinais, ou seja, identificar, por meio do julgamento dos decisores, a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores. Essa etapa realiza-se com a ajuda do *software Macbeth*, onde se constrói uma função de valor para cada descritor. Salienta-se que as funções de valor são estabelecidas com base nos níveis de ancoragem, sendo que o nível bom foi ancorado em 100 pontos e o nível neutro, em 0. Desta forma, os níveis bom e neutro terão o mesmo grau de atratividade para todos os descritores e igual pontuação numérica para todas as funções de valor.

A partir da identificação das escalas cardinais, o decisor possui o entendimento da diferença de atratividade entre passar de um nível de impacto ao outro, em cada indicador de desempenho. Entretanto, somente essas informações não são suficientes para se realizar a Avaliação Global de Desempenho. Dessa forma, buscou-se definir as Taxas de Substituições, por meio da percepção do decisor, sendo que essa etapa da Fase de Avaliação é abordada no próximo item.

4.2.2. Taxas de Substituição

Esta etapa consistiu em calcular as Taxas de Substituição. As Taxas de Substituição irão permitir a agregação aditiva dos Descritores (Função de Valor), possibilitando a Avaliação Global de Desempenho da gestão administrativa e financeira.

Para se calcular as Taxas de Substituição, criam-se ações potenciais, que representam a contribuição da passagem do nível neutro para a do nível bom, em cada um dos critérios que se deseja determinar as taxas, bem como uma ação de referência com desempenho neutro, em todos os pontos de vista.

O primeiro passo para calcular as taxas de substituição, consiste em hierarquizar os descritores, por meio da matriz de Roberts (1979), que consiste em solicitar ao decisor a preferência entre os descritores. Para identificar as Taxas de Substituição no *software Macbeth*, inserem-se as informações relacionadas na hierarquização realizada anteriormente e solicita-se ao decisor o julgamento par-a-par das ações potenciais.

4.2.3. Avaliação Global, Perfil de Impacto e Avaliação do *status quo*

A partir da elaboração do modelo, pôde-se realizar a avaliação do *status quo*, ou seja, do desempenho da gestão administrativa e financeira da empresa. Para isso, elaborou-se a avaliação do desempenho, em cada indicador, primeiramente na forma ordinal e, na sequência, transformou-se a escala ordinal em escala cardinal, com a ajuda da função de valor. Com isso, foi possível identificar o desempenho do *status quo* em cada nível do modelo e assim, ter a avaliação de desempenho atual em cada nível organizacional (estratégico; tático e operacional). Com essas informações, pôde-se elaborar o perfil de impacto da situação atual (*status quo*). Apresenta-se na figura 8, a avaliação de desempenho atual da gestão administrativa e financeira da empresa Marel Indústria de Móveis S.A., no nível dos Pontos de Vistas Fundamentais e também, o Perfil de Impacto do *status quo*.

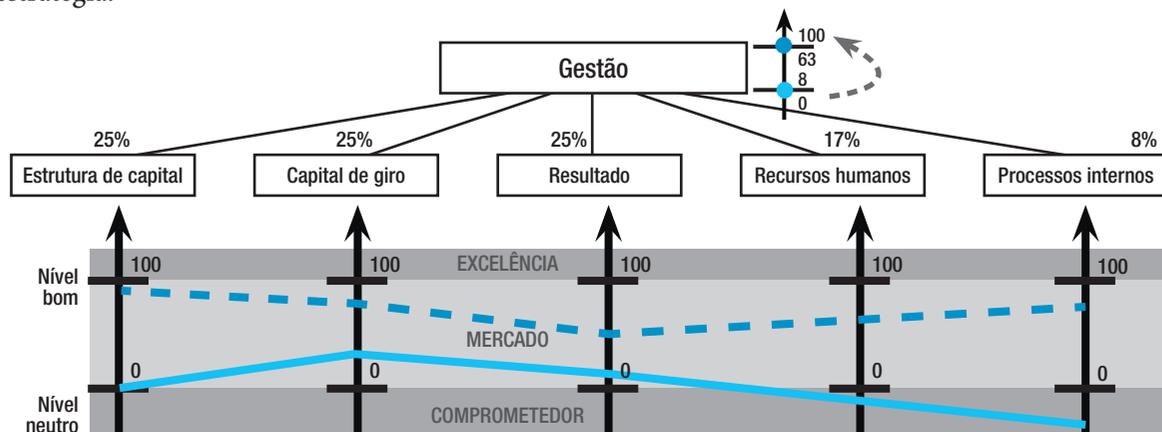
4.3. Fase de recomendações

A fase de recomendação permite construir estratégias que possibilitem melhorar o desempenho da empresa. Neste sentido, por meio da interação entre decisor e facilitador e pela leitura do *status quo*, elaborado na fase de avaliação, decidiu-se criar estratégias que possibilitem elevar o desempenho da gestão administrativa e financeira da empresa.

Neste contexto, identificaram-se os objetivos táticos (gerenciais) e os objetivos operacionais que estão com desempenho abaixo do nível neutro e também, aqueles em que o desempenho está no nível de mercado, mas para os quais o decisor entende que deveriam ser elaboradas estratégias de melhoria.

Com o sucesso na implementação da estratégia, a empresa teria um melhor desempenho nas áreas de Gestão, onde o desempenho global passaria de 8 pontos para 63 pontos, como pode ser visualizado na figura 8.

Figura 8 – Perfil de Impacto do *status quo* da área de gestão e perfil de Impacto, após implantação da estratégia.



Legenda: — Perfil atual (*status quo*). - - - Desempenho com a implantação da estratégia.

Fonte: elaboração própria

Usa-se o modelo de avaliação de desempenho para elaborar estratégias de melhoria e elaborar recomendações, para que a empresa possa melhorar o desempenho. Isto pode ser realizado de várias formas, entre elas, podem-se citar: (i) identificar o desempenho de cada indicador para conhecer o desempenho específico em determinada variável; (ii) estabelecer estratégias diferentes para identificar o impacto na avaliação global de desempenho; (iii) analisar a relação custo *versus* benefício na implementação de uma estratégia; e, (iv) estabelecer prioridades nas estratégias e ações que se pretende implementar, por meio dos objetivos com maior grau de contribuição (taxas de compensação); (v) avaliar o desempenho em cada nível (estratégico, tático e operacional).

Salienta-se que o modelo desenvolvido está alinhado à afiliação teórica do conceito de ADO, adotada para esse trabalho, ou seja, o modelo de avaliação de desempenho construído para a área de gestão administrativa e financeira permite construir, fixar e disseminar conhecimentos, por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN e ENSSLIN, 2009).

O modelo de avaliação de desempenho, desenvolvido para a área de gestão administrativa e financeira da empresa, também está alinhado ao fato de levar em consideração as particularidades da organização, elemento este considerado essencial pela literatura aos sistemas de avaliação de desempenho organizacional (GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicam que foi possível desenvolver um modelo de ADO para a área de gestão administrativa e financeira, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). O modelo desenvolvido permitiu responder à pergunta de pesquisa, sendo que foram identificados 74 indicadores de desempenho (43 indicadores financeiros e 31 indicadores não financeiros), que possibilitaram a avaliação da área de gestão administrativa e financeira, por meio da percepção do decisor.

Os indicadores construídos, por meio da percepção do decisor, buscam avaliar os seguintes pontos de vista fundamentais: estrutura de capital; capital de giro; resultado; recursos humanos e processos internos. Percebe-se o alinhamento dos pontos de vista fundamentais com o conceito de gestão empresarial. A literatura aponta que a gestão de uma organização acontece com a definição das estratégias e metas a serem alcançadas, o desenvolvimento das pessoas da organização, a medição de desempenho e a comercialização dos produtos e serviços da empresa (DRUCKER, 2002). Neste sentido, o modelo de avaliação de desempenho organizacional permitiu ao decisor: (i) elaborar as estratégias e metas da

organização; (ii) construir indicadores para cada nível organizacional (estratégico, tático e operacional); (iii) gerar o entendimento a todos os colaboradores da empresa, de qual o caminho a ser seguido e de qual desempenho deve ser alcançado; (iv) remunerar os colaboradores, por meio do alcance de desempenhos superiores nas metas individuais; (v) avaliar os diversos departamentos por meio da produtividade.

Em suma, o trabalho possibilitou construir um modelo de avaliação de desempenho organizacional da área de gestão administrativa e financeira, através da percepção do decisor. Adicionalmente, o modelo construído levou em consideração as particularidades da organização, ou seja, a missão da empresa, visão, valores, planejamento estratégico e a percepção do decisor. Levar em consideração as particularidades da organização, é preconizado na literatura, como sendo essencial no momento de construir um sistema de avaliação de desempenho organizacional (OLIVEIRA, 2002; GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006).

O modelo de avaliação de desempenho organizacional foi construído por meio das três fases da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C): (i) estruturação, avaliação e recomendações. A fase de estruturação do modelo foi elaborada pelas seguintes etapas: (i) construção de conhecimento sobre o contexto do problema, identificação dos atores e definição do rótulo do problema; (ii) identificação dos elementos primários de avaliação (EPAs); (iii) construção dos conceitos orientados à ação e agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação; (iv) construção dos mapas de relações meios e fins e identificação dos pontos de vista fundamentais; (v) transferência dos mapas de relações meios e fins, para a estrutura hierárquica de valor; e (vi) construção dos descritores. A fase de avaliação do modelo foi elaborada pelas seguintes etapas: (i) construção das funções de valor, por meio da percepção do decisor, transformando as escalas ordinais em escalas cardinais; (ii) elaboração das taxas de substituição, para possibilitar a avaliação global de desempenho; e (iii) avaliação global de desempenho, perfil de impacto e avaliação do *status quo*. A fase de recomendações do modelo foi elaborada pela definição de estratégias, que pudessem fazer com que o desempenho passasse do *status quo* para um desempenho superior, após a implementação da estratégia. Na fase de recomendações, foram usadas as informações e o conhecimento gerado durante a construção do modelo, para apoiar a decisão administrativa e financeira da empresa.

Como limitações da pesquisa, apontam-se os seguintes aspectos: (i) o modelo tem legitimidade para a empresa estudada, portanto a aplicação do modelo em outra empresa torna-se inviável; (ii) o modelo construído leva em consideração as percepções do decisor, portanto o modelo tem legitimidade para esse decisor, no contexto em que estava inserido; (iii) as estratégias elaboradas na fase de recomendações foram simulações de cenários, visto que os seus resultados reais ainda não foram percebidos.

Nesse sentido, sugere-se, para futuras pesquisas, que a proposta de avaliação de desempenho da área de gestão administrativa e financeira, sugerido por este estudo, seja realizada em outras empresas e com outros decisores, no sentido de consolidá-la como um caminho viável para avaliar o desempenho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANA E COSTA, C. A., SILVA, F. N. Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, Vol. 14, pp. 115-131, 1994.
- BANA E COSTA, C.A., STEWART, T.J., VANSNICK, J.C. Multicriteria decision analysis: some thoughts based on the tutorial and discussion sessions of the ESIGMA meetings. **Euro XIV Conference**, pp. 261-272, Jerusalém, Julho 3-6, 1995.
- BANA E COSTA, C.A., VASNICK, J.C. Applications of the MACBETH Approach in the Framework of an Additive Aggregation Model. **Journal of Multi-criteria Decision Analysis**, Vol 6, nº 2, pp. 107-114, 1997.
- BERNHOFTE, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA-Construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**. Vol 13, nº 1, pp.91-112. jan/abr. 2006.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DUTRA, A. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Vol. 2, nº 1, 2005.
- EDEN, C., Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, Vol.36, pp. 01-13, 1988.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Processo de construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho (Conferência). *In: V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas*. Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC), Florianópolis. 2009
- ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas, com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, Vol. 30, nº 1, pp. 125-152, Janeiro a Abril de 2010.
- ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista. *In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2008

- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.N.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Ed. Insular, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, Vol. 11, nº 1, pp. 101-119, 2004.
- KEENEY, R. L. **Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.
- OLIVEIRA, R. C. D. **Avaliação do desempenho logístico**. **READ**, Vol. 8, nº 1, 2002.
- PADULA, A. D. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTS, F. S. Measurement Theory. *In*: ROTA, G. C. (Ed.) **Encyclopedia of mathematics and its applications**, v. 7, London: Addison-Wesley Publishing Company, 1979.
- ROY, B. Decision-aid and decision making. *In*: BANA E COSTA (ed.) **Readings in Multiple Criteria Decision Aid**, Berlin: Springer, pp. 17-35, 1990.
- SCHNEIDER, C.; NETO, L.M. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **REGE - USP**, Vol.13, nº 1, pp. 89-104. 2006.
- WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, Vol 35, pp. 68-83, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

