

# **Metodologia Multicritério para Avaliação de Desempenho da Gestão Administrativa e Financeira de uma Empresa Familiar**

## **Resumo**

O objetivo do trabalho consiste em 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 a Decisão Construtivista (MCDA-C). Para responder aos objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo exploratório/descritivo. 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-quantitativa. Qualitativa principalmente na fase de estruturação do modelo e quantitativa principalmente na fase de avaliação. Os resultados encontrados indicam que foi possível construir um modelo de avaliação de desempenho da gestão administrativa e financeira, levando em consideração as particularidades da empresa, por meio da percepção do decisor. A partir do modelo construído, foi possível: (i) identificar 74 indicadores (43 financeiros e 31 não financeiros) que compõem o modelo a ser utilizado para avaliar o desempenho da gestão administrativa e financeira; (ii) identificar as dimensões que serão avaliadas: estrutura de capital, capital de giro, resultado, recursos humanos e processos internos; (iii) construir escalas ordinais e cardinais para cada indicador do modelo; (iv) avaliar o *status quo* da organização em 8 pontos, que se configura aquém da expectativa do decisor, em uma escala em que 0 ponto configura-se como nível neutro e 100 pontos configura-se como nível bom; (v) traçar o perfil de desempenho; (vi) identificar os indicadores com desempenho comprometedor na organização; e, (vii) demonstrar o processo de gerenciamento do desempenho.

## **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).

Nesse 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 envolvidas 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, salienta-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; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSIN, 2010). Essa necessidade acontece, pois cada empresa tem a 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).

Portanto, percebe-se a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho organizacional para atender as especificidades do modelo de gestão de uma empresa familiar. Neste sentido, a literatura classifica as ferramentas de avaliação de desempenho organizacional em monocritério ou multicritérios (ENSSLIN, *et al*, 2001). As ferramentas monocritério levam em consideração apenas um indicador para avaliar o desempenho organizacional e as ferramentas multicritérios consideram diversos indicadores. Entretanto, percebe-se que as ferramentas de avaliação de desempenho baseados em múltiplos critérios representam importante avanço na gestão empresarial. (KIMURA e SUEN, 2003).

O uso ou escolha de ferramentas monocritério ou multicritérios está diretamente associado ao entendimento do que é avaliação de desempenho organizacional, ou seja, qual o conceito de avaliação de desempenho organizacional. Entretanto, a literatura aponta que a maioria dos artigos publicados em periódicos nacionais nos últimos anos não apresentam explicitamente o conceito de avaliação de desempenho organizacional e também não se afiliam a conceitos consolidados na literatura (COELHO, *et al*, 2008).

Além de explicitar o conceito de avaliação de desempenho organizacional, salienta-se que os sistemas de avaliação de desempenho organizacional devem considerar alguns elementos considerados na literatura como essenciais. O entendimento de quais elementos deve ser considerado em um sistema de ADO parece ser fundamental para a escolha de ferramentas de avaliação de desempenho organizacional, sendo que esse entendimento proporcionará decidir na escolha entre ferramentas monocritério ou multicritérios e qual dessas abordagens consegue atender a necessidade do gestor em um contexto onde: existe a presença significativa de aspectos intangíveis em maior ou menor grau em todas as organizações; a complexidade de gestão é maior que alguns anos; diversos *stakeholders* mostram interesse pela organização e a concorrência é cada vez mais acirrada.

Nesse sentido, percebe-se que as ferramentas de avaliação de desempenho devem levar em consideração as particularidades da organização, pois cada empresa tem sua missão, visão, valores que refletirão em diferentes pensamentos estratégicos. (BORTOLUZZI, ENSSLIN, ENSSLIN e RODRIGUES, 2010)

Nesse contexto, apresenta-se a pergunta que orienta essa 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 para a empresa familiar Marel Indústria de Móveis S.A, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio a 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 três eixos: (i) contribuição teórica, pois o estudo proporciona uma revisão teórica sobre o tema avaliação de desempenho organizacional (ADO) e realiza uma análise crítica da literatura; (ii) contribuição prática ao tema de avaliação de desempenho organizacional; e, (iii) contribuição à metodologia MCDA-C. Em função da contribuição teórica e prática, o trabalho se torna relevante, pois pretende contribuir

com a ADO com o uso de uma ferramenta que permite 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**

Nesta seção, buscou-se abordar os seguintes aspectos: (i) conceitos de gestão empresarial, empresa familiar e avaliação de desempenho organizacional (ii) ferramentas monocritério/multicritérios.

### **2. 1. Conceitos: gestão empresarial, empresa familiar e avaliação de desempenho organizacional**

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 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 a família. (BERNHOEFT, 1987).

A partir da definição de gestão empresarial e de empresa familiar faz-se necessário definir avaliação de desempenho organizacional, sendo que para isso busca-se primeiramente apresentar a afiliação teórica de avaliação de desempenho organizacional adotada neste trabalho e na sequência realiza-se uma análise crítica de conceitos encontrados na literatura.

Pesquisa realizada recentemente demonstrou que 78% dos artigos publicados em periódicos nacionais da área de Administração, Contabilidade e Turismo sobre avaliação de desempenho organizacional não trazem de forma explícita o conceito de avaliação de desempenho organizacional e também não se afiliavam a nenhum conceito consolidado na literatura (COELHO, *et al*, 2008).

Adicionalmente, percebe-se que o conceito de ADO não está consolidado na literatura, ou seja, os pesquisadores que conceituam avaliação de desempenho organizacional em seus trabalhos chegam a diferentes conceitos sobre esse tema, esse aspecto pode ser identificado na

análise que segue adiante sobre os diferentes conceitos de ADO.

Essa constatação pode indicar pouco amadurecimento da área de pesquisa ou pode-se chegar a conclusão de que o tema avaliação de desempenho organizacional é abrangente e possibilita diversas aplicações, sendo assim diferentes conceitos poderiam ser aceitos. Essa última hipótese é aceita por alguns pesquisadores que afirmam que a avaliação de desempenho organizacional apresenta grande complexidade em função da abrangência de seu conceito e que essa abrangência acontece por existir diferentes abordagens, focos de avaliação e metodologias de ADO. (ANTUNES e MARTINS, 2007).

Em suma, acredita-se que, como não existe esse consenso entre os pesquisadores sobre o que é avaliação de desempenho organizacional, é importante que o autor deixe claro o conceito de ADO e que será este o conceito para fins do estudo.

Nesse contexto, cumpre esclarecer a afiliação teórica deste trabalho no que tange ao conceito de ADO: 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.

Na sequência apresenta-se a análise crítica dos conceitos de avaliação de desempenho organizacional encontrados na literatura. O objetivo é apresentar que existem diferentes conceitos que representam a ideologia de determinado pesquisador ou grupo de pesquisadores. Adicionalmente, realiza-se uma análise crítica desses conceitos perante a afiliação teórica de avaliação de desempenho organizacional adotado neste artigo.

Para Carpinetti (2000) a medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização. No conceito não fica claro como os critérios de desempenho são identificados. Apresenta que os critérios devem ser mensurados, quando afirma que o processo deve ser quantificado ou qualificado, mas não apresenta a forma com será formatado a escala. (ordinal ou cardinal). Não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não aponta como deve acontecer o processo de gerenciamento das ações de melhoria.

Avaliar consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, face a seus objetivos estratégicos, caracterizando em que nível de desempenho ela própria se encontra, com vistas à promoção de ações de melhoria. Em outras palavras, trata-se do processo de (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação desses aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional, e (iv) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento (DUTRA, 2005). O conceito está alinhado a afiliação teórica adotada neste artigo. O conceito apresenta como deve-se identificar, mensurar e integrar os critérios e apresenta a necessidade de um processo estruturado de gerenciamento das ações de melhoria.

Avaliação de Desempenho é um processo estruturado de análise de informações contábeis e financeiras que permite sem o envolvimento humano analisar o desempenho das organizações (SANTOS e CASANOVA, 2005). O conceito apresentado se encaixa para modelos monocritério, ou seja, que se utiliza de um único indicador para avaliar o desempenho organizacional. Desta forma, o conceito não apresenta a necessidade de identificar os critérios, mensurar cardinalmente, mas sim apenas ordinalmente, não apresenta a necessidade de integração dos critérios e não apresenta a necessidade de gerenciamento das

ações de melhoria. O conceito também não aceita a subjetividade no desenvolvimento do modelo.

Hendriksen e Van Breda (1999) enfatizam que a mensuração do desempenho pode ser feita sob a ótica de valores monetários, normalmente utilizando dados contábil-financeiros, e/ou sob a ótica de informações não-monetárias. A conjugação de informações de ambas as naturezas pode levar o sistema de avaliação do desempenho a uma condição diferenciada no que diz respeito a certas predições para subsidiar o processo decisório. Não permite identificar os critérios, parte de indicadores previamente estipulados sem considerar as particularidades das empresas. A mensuração dos indicadores é ordinal. Não apresenta a necessidade de integração dos diversos indicadores. Não apresenta como deve ser realizado o processo de gerenciamento das ações de melhoria.

Avaliar o desempenho seria simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz. (DAFT e MARCIC, 2004 *apud* CORRÊA e HOURNEAUX JUNIOR, 2008).

Conceito genérico que não apresenta como devem ser selecionados os indicadores. Não apresenta como deve ser a mensuração e não cita a necessidade de integração dos critérios. Não apresenta a necessidade de gerenciar as ações de melhoria.

## **2. 2. Ferramentas monocritério/multicritérios**

Pesquisa realizada recentemente buscou identificar se a característica apresentada pela ferramenta era monocritério, ou seja, usava apenas um indicador para avaliação de desempenho, ou era multicritério, ou seja, usava mais que um indicador para avaliar o desempenho organizacional. O resultado desse levantamento é que 69% dos artigos publicados utilizam uma abordagem multicritério, e 31% usam uma abordagem monocritério. (COELHO, *et al*, 2008).

Percebe-se que é representativo o uso de abordagens multicritérios, confirmando a evolução percebida por Schnorrenberger (2005) que, desde o início do século XX até meados de 1970, os instrumentos de gestão das empresas estavam alicerçados em modelos monocritério em que as decisões eram tomadas considerando apenas um indicador. Essa evolução é percebida quando grande parte das ferramentas de avaliação de desempenho são multicritério.

Mesmo sendo em menor quantidade, as abordagens monocritérios, que representam 31%, ainda são bastante usadas para avaliação de desempenho organizacional. Isso pode levar à conclusão de que muitos modelos são incompletos para avaliar o desempenho que pretende realizar.

## **3. Metodologia da Pesquisa**

Esta seção tem o objetivo de apresentar (i) o enquadramento metodológico da pesquisa e (ii) os procedimentos para construção do modelo.

### **3.1. Enquadramento metodológico**

No que se refere a 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. É descritivo, pois confronta as características do modelo de avaliação de desempenho desenvolvido em relação ao que apresenta a literatura sobre o tema. (GIL, 1999)

No que se refere à natureza do artigo, a pesquisa se caracteriza com um estudo prático, pois as características do que se desejava investigar se adapta mais ao estudo aprofundado de um caso real. Sendo assim, essa 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. Dessa 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, 2008), 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 (CHURCHILL, 1990 *apud*. Ensslin, *et al*, 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. Essa 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 da fase de Avaliação 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**

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 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, valores da empresa.

Diante disso, e também por meio de conversas com os gestores, identificaram-se os atores que direta e/ou indiretamente influenciam no desempenho da gestão da empresa, conforme apresentado no Quadro 1:

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

Quadro 1: Atores envolvidos direta e/ou indiretamente com o problema

Fonte: Dados da pesquisa.

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 da Empresa Marel S.A.**

A partir desse contexto, passa-se à próxima fase da construção do modelo de avaliação de desempenho, ou seja, a 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

Essa 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 da gestão da empresa. Desse processo, por meio das entrevistas com o decisor e pela análise do planejamento estratégico da empresa, surgiram 106 EPAs.

Desta forma, segue no Quadro 2 alguns Elementos Primários de Avaliação (EPAs) identificados nesta etapa:

1 – Lucratividade	6 – Custos Fixos
2 – Custos e despesas variáveis	7 – Competitividade
3 – Fluxo de Caixa	8 – Faturamento
4 – Investimentos	9 – Taxas de juros
5 – Margem de Contribuição	10 – Carga tributária

Quadro 2: Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Fonte: Dados da pesquisa.



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. Seguem, no Quadro 3, 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.

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.

Quadro 3: Exemplos de conceitos orientados à ação

Fonte: Dados da pesquisa.

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, conforme apresentado na Figura 1:

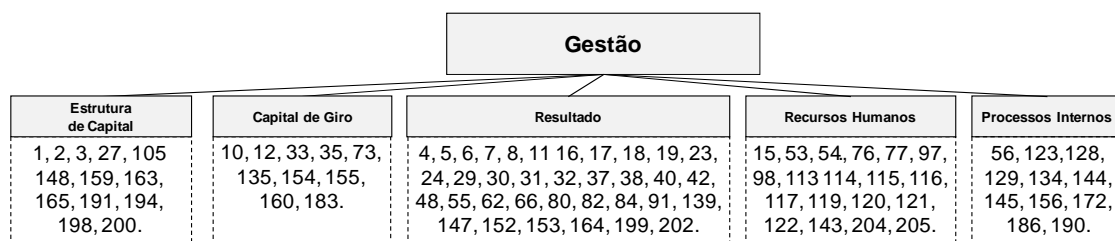


Figura 1 – Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação nos PVFs área de Gestão

Fonte: Dados da pesquisa.

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 ADO, 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, encontra-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 2 apresenta-se o mapa “Estrutura de Capital” inerente a área de “Gestão”:

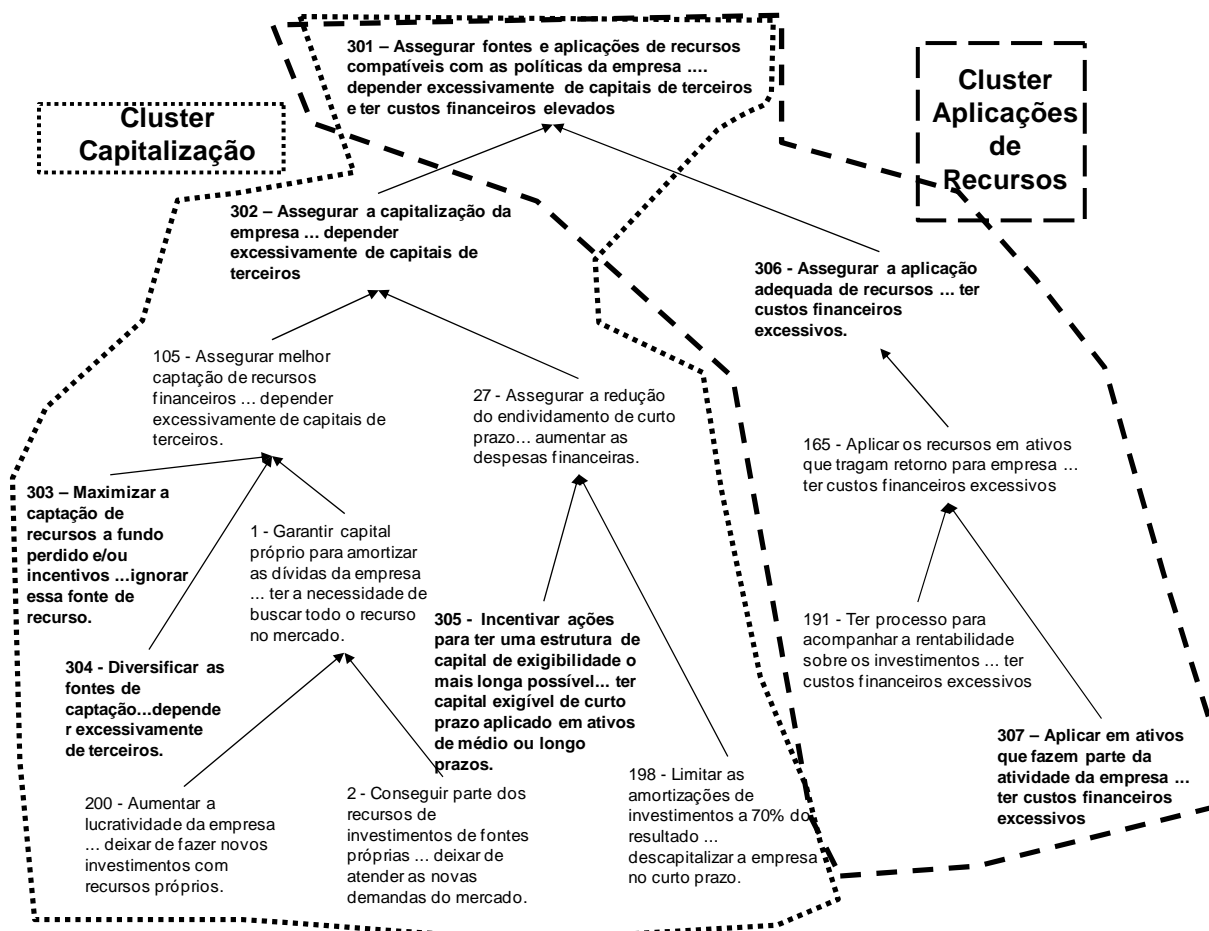


Figura 2: Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Estrutura de Capital

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que o mapa da dimensão Estrutura de Capital é respondido por dois *clusters*: o primeiro relacionado aos aspectos de “Capitalização”, e o segundo relacionado aos aspectos de “Aplicação de Recursos”.

Ressalta-se que, apesar de os conceitos surgirem a partir dos EPAs, muitos outros conceitos foram identificados no momento da criação dos mapas de relações meio-fins. Esse processo é natural na Metodologia MCDA-C, pois, durante a construção dos mapas, o decisor e o facilitador constroem um melhor entendimento sobre os aspectos que se pretende avaliar, e, dessa forma, esse conhecimento integra-se aos mapas. É importante destacar que a construção dos mapas é realizada por meio da interação entre facilitador e decisor.

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. Os PVFs identificados são: (i) estrutura de capital; (ii) capital de giro; (iii) resultado; (iv) recursos humanos; e (v) processos internos.

#### 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. Ressalta-se que os descritores e também os níveis de impacto a eles associados são construídos com base nas informações contidas nos mapas de relações meios-fins. Os pólos opostos dos mapas ajudam a definir o nível de impacto mais baixo de um descritor e os pólos presentes ajudam a definir o que o decisor entende pelo nível de excelência. Demonstra-se na Figura 3 a estrutura hierárquica de valor e descritores para parte do PVF “Estrutura de Capital”:

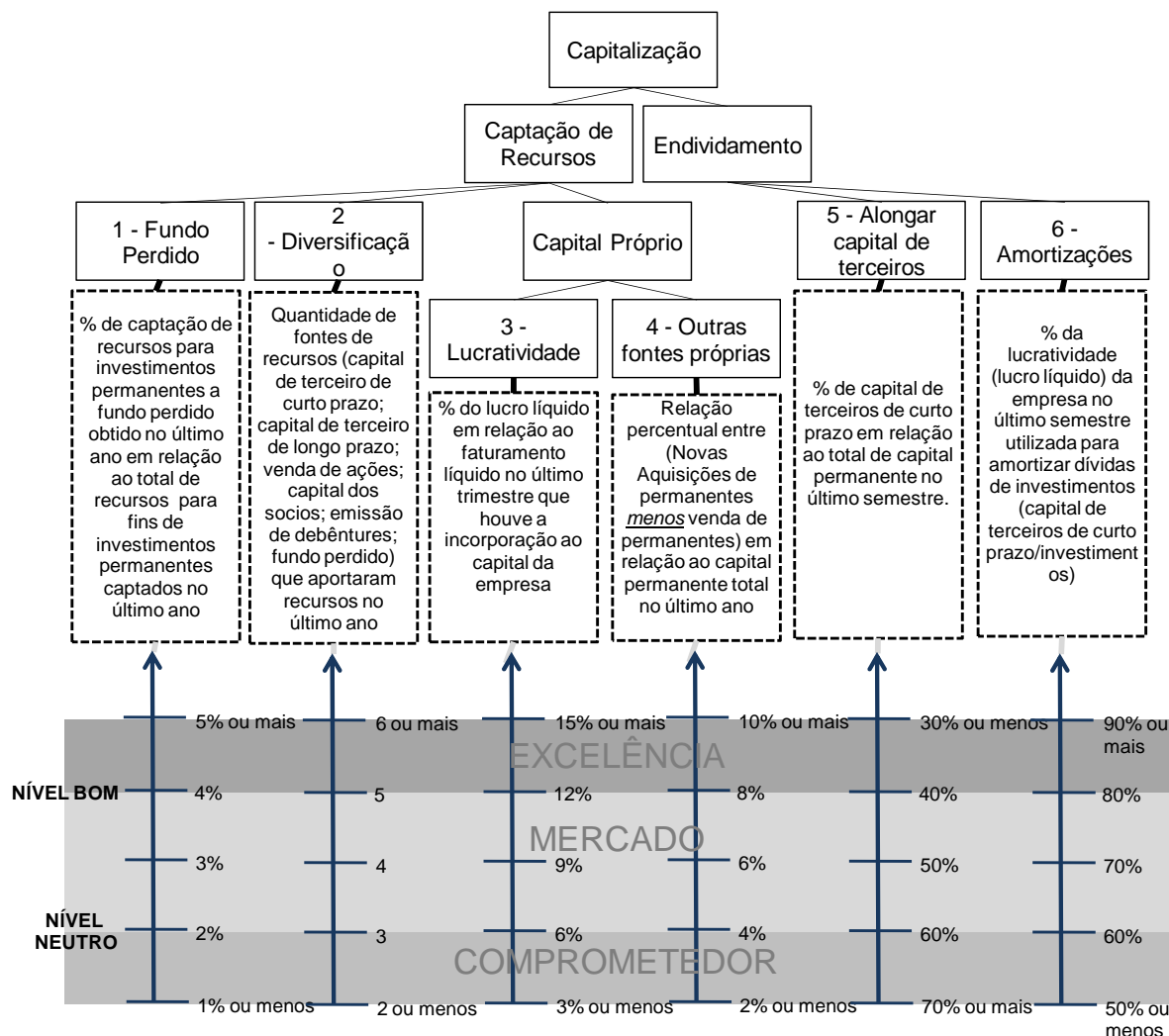


Figura 3: Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Estrutura de Capital”

Fonte: Dados da pesquisa.

Identificou-se nesta etapa 74 indicadores de desempenho, sendo 43 financeiros e 31 não financeiros. Com essa etapa termina-se a fase de estruturação e parte-se para a fase de avaliação, que é apresentada a seguir.

## 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, abordam-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. Dessa forma, os níveis Bom e Neutro terão o mesmo grau de atratividade para todos os descritores.

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.

### 4.2.2. 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. Para se calcular as Taxas de Substituições 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, e 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), conforme demonstrado no Quadro 4:

PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS	1	2	3	TOTAL	Ordem
1. Fundo Perdido		1	0	1	2°
2. Diversificação	0		0	0	3°
3. Capital Próprio	1	1		2	1°

Quadro 4: Matriz de Roberts da comparação dos PVEs Fundo Perdido; Diversificação e Capital Próprio

Fonte: Dados da pesquisa.

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. Conforme exemplo apresentado na Figura 4:

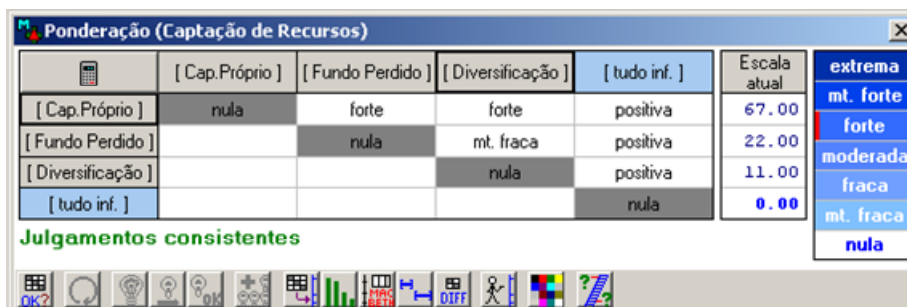


Figura 4: Taxas de Substituição calculadas pelo *M-Macbeth* para os PVEs Fundo Perdido; Diversificação e Capital Próprio  
Fonte: Dados da pesquisa.

Esse procedimento foi realizado para todo o modelo de avaliação de desempenho, sendo que como resultado desses julgamentos obteve-se as taxas de substituições que refletem as percepções e valores do decisor.

#### 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 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 pode-se elaborar o perfil de impacto da situação atual (*status quo*). Apresenta-se na Figura 5 a avaliação de desempenho atual da gestão 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. Nesse 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 da empresa. Com o sucesso na implementação da estratégia, a empresa Marel Indústria de Móveis S.A. 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 5:

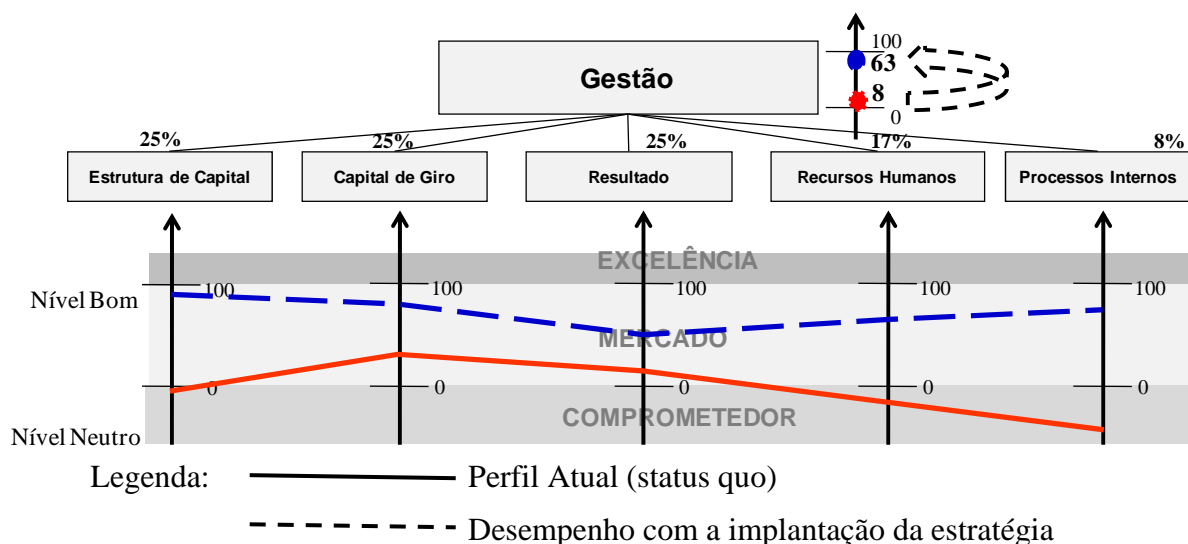


Figura 5: Perfil de Impacto do *status quo* da área de gestão e perfil de Impacto após implantação da estratégia  
Fonte: Dados da pesquisa.

Usa-se o modelo de ADO 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; (v) avaliar o desempenho em cada nível da empresa.

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 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 ADO desenvolvido para a área de gestão da empresa também está alinhado ao fato de levar em consideração as particularidades da organização, elemento este considerado essencial pela literatura aos sistemas de ADO (OLIVEIRA, 2002; GOLDSZMIDT e PROFETA, 2004; WERNKE e LEMBECK, 2004; DUTRA, 2005; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, 2006; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSIN, 2010).

## **5. Considerações Finais**

A presente pesquisa teve o objetivo de construir um modelo de avaliação de desempenho para a empresa Marel Indústria de Móveis S.A, especificamente para a gestão administrativa e financeira por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Os resultados indicam que foi possível desenvolver um modelo de avaliação de desempenho organizacional 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 a pergunta de pesquisa, sendo que foram identificados 74 indicadores de desempenho (43 indicadores financeiros e 31 indicadores não financeiros) que possibilitou a avaliação da área de gestão por meio da percepção do decisor.

Os indicadores construídos por meio da percepção do decisor busca avaliar os seguintes pontos de vistas fundamentais: estrutura de capital; capital de giro; resultado; recursos humanos e processos internos. Percebe-se o alinhamento dos pontos de vistas 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). Nesse sentido, o modelo de ADO 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 desempenho superiores nas metas individuais; (v) avaliar os diversos departamentos por meio da produtividade.

Em suma, o trabalho possibilitou construir um modelo de ADO da área de gestão administrativa e financeira por meio 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; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSIN, 2010).

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).

Como limitações da pesquisa, apontam-se os seguintes aspectos: (i) o modelo tem legitimidade para a empresa estudada; (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 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, considerando indicadores financeiros e não financeiros e as particularidades das organizações.

## Referências

- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007.
- 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**, v.6, n.2, p. 107-114, 1997.
- BERNHOFET, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; RODRIGUES, E.F.V. Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 551-576, 2010.
- 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. *Alcance*. V.13. n.1. p.91-112. jan/abr. 2006.
- CARPINETTI, L. C. R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. 220 f. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000.
- COELHO, A. L. A. L.; COELHO, C.; NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, L. **Investigação na produção científica das principais ferramentas gerenciais sob a perspectiva da avaliação de desempenho organizacional**. Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba-PR 2008.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 19, n. 48, p. 50-64, 2008.

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**, v. 2, n. 1, 2005.

EDEN, C., Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, v.36, pp. 01-13,1988.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.N.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Ed. Insular, 2001.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. **Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista**. In: Terezinha Angeloni, e Clarissa Carneiro Mussi (Org.). Estratégias Formulação, Implementação e Avaliação: O desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. 2009. **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.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º 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**, v. 11, n. 1, p. 101-119, 2004.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

KEENEY, R. L. **Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.

KIMURA, H.; SUEN, A. S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

OLIVEIRA, R. C. D. Avaliação do desempenho logístico. **READ**, v. 8, n. 1, 2002.

PADULA, A. D. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3º Edição. 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 science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v. 8, n. 1, p. 184-203, 1993.

SANTOS, A. D.; CASA NOVA, S. P. D. C. Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

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**, v.13, n.1, p.89-104. 2006.

SCHNORRENBERGER, D. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA): uma ilustração na área econômico-financeira**. 2005. (Doutorado). UFSC, Florianópolis.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, v. 35, p. 68-83, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.