

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DO BALANCED
SCORECARD: UM ESTUDO DA DIMENSÃO DO APRENDIZADO E
CRESCIMENTO NOS RESTAURANTES DE NATAL**

por

CARLOS JOSÉ WANDERLEY FERREIRA
BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, UFRN, 1989

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

OUTUBRO, 2003

© 2003, CARLOS JOSÉ WANDERLEY FERREIRA.
TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor, aqui designado, concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da lei.

Assinatura do autor: _____

APROVADO POR:

Prof. José Dionísio Gomes da Silva, D.Sc – Orientador, Presidente

Prof. Rubens Eugênio Barreto Ramos, D.Sc – Co-orientador, Membro
Examinador

Prof. César Augusto Ruiz Temoche, D.Sc – Membro Examinador Externo

Catálogo da Publicação na Fonte

Ferreira, Carlos José Wanderley

Avaliação de desempenho na perspectiva do Balanced Scorecard: um estudo da dimensão do aprendizado e crescimento nos restaurantes de Natal/ Carlos José Wanderley Ferreira – Natal, 2003.

Orientador: José Dionísio Gomes da Silva

Co-orientador: Rubens Eugênio Barretos Ramos

xv, 127 p. 29,7 cm. Tese (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção.

1. Balanced Scorecard. 2. Conhecimento organizacional. 3. Avaliação de desempenho. 4. Estratégia. 5. Competitividade.

I. UFRN/PEP. II. Título (série)

RN/UF/BCZM

CDU xxxx.xxx

CURRICULUM VITAE RESUMIDO



Carlos José Wanderley Ferreira é bacharel em Ciências Contábeis, com especialização em contabilidade gerencial, graduado e especializado pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 1989 e 1995, respectivamente. Professor universitário do Centro de Ensino Superior do Seridó – CERES – da UFRN, em Caicó, atuando principalmente no curso de Ciências Contábeis, desde 1993.

TRABALHOS APRESENTADOS DURANTE A PÓS-GRADUAÇÃO

FERREIRA, Carlos José Wanderley, *et al.* *Eficiência, eficácia e efetividade como indicadores de resultados na administração pública.* XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Outubro de 2000, Goiânia/GO.

FERREIRA, Carlos José Wanderley, *et al.* *Contabilidade social: ferramenta estratégica do marketing ambiental.* XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Outubro de 2000, Goiânia/GO.

FERREIRA, Carlos José Wanderley, *et al.* *Avaliação: a difícil relação ensino-aprendizagem.* XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Outubro de 2000, Goiânia/GO.

FERREIRA, Carlos José Wanderley. *Estratégias de melhoria para empresas de serviços contábeis.* V Semana Seridoense de Contabilidade. Outubro de 2001, Caicó/RN.

FERREIRA, Carlos José Wanderley, SILVA, José Dionísio Gomes da, RAMOS, Rubens Eugênio Barreto. *Indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros: a proposta do Balanced Scorecard.* VI Semana Seridoense de Contabilidade. Outubro de 2002, Caicó/RN.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de servir aos meus semelhantes.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte que, mais uma vez, me acolheu em seu corpo discente.

Ao Centro de Tecnologia, pelo apoio de infra-estrutura de instalações e de pessoal.

A todos os que fazem o Programa de Engenharia de Produção, pela solicitude e simpatia com que sempre atenderam às minhas solicitações.

A todos os que fazem a Biblioteca Central Zila Mamede, precioso órgão da UFRN, que, gentilmente, sempre me atenderam.

Aos prezados colegas de turma, pelo espírito de cooperação e pela breve, porém agradável convivência que já começa a deixar saudades.

Aos empresários e empresárias do setor de restaurantes de Natal, por sua imprescindível participação na consecução deste trabalho.

Ao colega de curso, Giovanni Rodrigues Júnior, respeitado empresário do setor de restaurantes, pela sua valiosa e especial colaboração no pré-teste do meu instrumento de pesquisa.

Ao meu caro orientador, Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva, pelo seu elevado profissionalismo e desprendimento, colocando os seus conhecimentos e o seu precioso tempo a meu serviço. Cada sessão de orientação, com o Prof. Dionísio, constituía-se para mim numa nova e esclarecedora aula de metodologia da pesquisa e do trabalho científico.

Ao meu prezado co-orientador, Prof. Dr. Rubens Eugênio Barreto Ramos, pelo entusiasmo a mim transmitido e pela paciência e bom humor demonstrados durante as sessões de orientação. O Prof. Rubens, para mim, foi tal Sócrates, fazendo-me conceber novas idéias.

A todos os professores e professoras do mestrado, pelos conhecimentos transmitidos com inegável maestria.

À saudosa colega, Prof.^a Maria Lúcia da Costa Bezerra, ex-diretora do Centro de Ensino Superior do Seridó (CERES) da UFRN, em Caicó, por haver me apresentado ao Programa de Engenharia de Produção. (*in memorian*). Fico feliz por ainda ter tido a oportunidade de agradecer-lhe pessoalmente, nos últimos dias da sua vida.

À Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do CERES, bem como ao Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas, por haverem programado minhas aulas de forma a viabilizá-las com o meu mestrado, propiciando-me a oportunidade de cursá-lo sem afastamento.

À Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento / RN, por sua valiosa colaboração para o início deste trabalho, fornecendo-me nome e endereço dos seus associados.

À Coordenação de Turismo da Secretaria Especial do Comércio, Indústria e Turismo de Natal, pelas informações a mim prestadas com tanta boa vontade.

Ao meu prezado irmão, Edgar Magno Wanderley Ferreira, por todo o apoio que me tem dado e, em particular, pela revisão do texto deste trabalho.

À minha querida esposa, Fátima, pelo silencioso auxílio de retaguarda, sem o qual eu não teria chegado até aqui.

Aos meus amados filhos Catherine, Laíssa e Bruno, motivos maiores da força que sempre tenho encontrado para continuar enfrentando novos desafios.

Resumo da Tese apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DA DIMENSÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO NOS RESTAURANTES DE NATAL

CARLOS JOSÉ WANDERLEY FERREIRA

Outubro/2003

Orientador: José Dionísio Gomes da Silva

Co-orientador: Rubens Eugênio Barreto ramos

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

RESUMO: Este trabalho trata de uma pesquisa de campo em restaurantes de Natal. O principal objetivo da pesquisa foi verificar se as empresas estariam usando algum tipo de avaliação de desempenho com base em perspectivas não-financeiras, que se assemelhassem à proposta do *Balanced Scorecard*, na dimensão do *Aprendizado e Crescimento*. No tratamento estatístico, a análise descritiva foi realizada com parte da Estatística Descritiva. A análise cruzada foi feita com o emprego da *Cluster Analysis*. Chegou-se à conclusão de que não seria prudente afirmar o exato percentual dos que utilizam as referidas práticas, pois não há um uso uniforme por parte dos estabelecimentos. Admite-se que, mesmo de maneira informal, intencionalmente ou não, em parte, as empresas se valem de alguns métodos investigados. Conclui-se também que a adoção de instrumentos dessa natureza pode levar as empresas a avançarem em competitividade, fortalecendo a suas possibilidades de continuidade e de crescimento. As palavras-chave deste trabalho são *Balanced Scorecard*, *Conhecimento Organizacional*, *Avaliação de Desempenho*, *Estratégia e Competitividade*.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DA DIMENSÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO NOS RESTAURANTES DE NATAL

CARLOS JOSÉ WANDERLEY FERREIRA

October/2003

Thesis Supervisor: José Dionísio Gomes da Silva

Thesis Co-supervisor: Rubens Eugênio Barreto Ramo

Program: Master of Science in Production Engineering

SUMMARY: This work treats of a field research in restaurants of Natal. The principal objective of the research was to verify the companies they would be using some type of acting evaluation with base in no-financial perspectives, that if they assimilated to Balanced Scorecard proposal, in the dimension of the Learning and Growth. In the statistical treatment, the descriptive analysis was accomplished with part of the Descriptive Statistics. The crossed analysis was made with Cluster Analysis employment. It was reached the conclusion that would not be careful to affirm the exact percentile of the ones that they use them referred practices, because there is not an uniform use on the part of the establishments. It is admitted that, even in an informal way, intentionally or not, partly, the companies are been worth of some investigated methods. It is also concluded that the adoption of instruments of that nature can take the companies they advance her/it in competitiveness, strengthening to your continuity possibilities and of growth. The word-key of this healthy work Balanced Scorecard, Knowledge Organizacional, Evaluation of Acting, Strategy and Competitiveness.

Dedico este trabalho, com tudo o que ele para mim representa, à Sr.ª Lizete Wanderley Ferreira, minha mãe querida, luz que continuará sempre a iluminar os meus passos. (in memoriam).

ÍNDICE

Capítulo 1.....	1
Introdução.....	1
1.1 Contextualização do tema da pesquisa.....	1
1.2 Objetivo da pesquisa.....	6
1.3 Fragmentos da história dos restaurantes.....	6
1.4 Justificativa pela escolha dos restaurantes <i>à la carte</i>	8
1.5 Justificativa pela escolha do tema e sua delimitação.....	10
1.6 Organização da tese.....	12
1.7 Conclusão.....	13
Capítulo 2 Revisão teórica.....	15
2.1 Introdução.....	15
2.2 Considerações a respeito da filosofia do Balanced Scorecard.....	18
2.3 Considerações a respeito da teoria do Conhecimento Organizacional.....	30
2.4 Conclusão.....	38
Capítulo 3 Metodologia da pesquisa.....	39
3.1 Introdução.....	39
3.2 Abordagem metodológica.....	40
3.3 Tipologia da pesquisa.....	41
3.4 Definição do problema de pesquisa.....	42
3.5 Objetivo da pesquisa.....	44

3.6 Delimitação do universo da pesquisa.....	45
3.7 Tratamento estatístico.....	47
3.8 Instrumento de pesquisa.....	50
3.9 Coleta e validação dos dados.....	54
3.10 Conclusão	55
Capítulo 4 Resultados da pesquisa de campo.....	56
4.1 Introdução.....	56
4.2 Validação da pesquisa.....	57
4.3 Análise descritiva.....	58
4.4 Análise cruzada.....	77
4.5 Conclusão	93
Capítulo 5 Conclusões e recomendações.....	95
5.1 Introdução.....	95
5.2 Síntese do referencial teórico.....	96
5.3 Síntese da metodologia da pesquisa.....	98
5.4 Síntese dos resultados da pesquisa de campo.....	99
5.5 Análise crítica do trabalho	102
5.6 Limitações do trabalho.....	103
5.7 Direções de pesquisa	103
5.8 Recomendações.....	104
5.9 Conclusão final.....	106

Referências bibliográficas.....	107
Anexo 1 Instrumento de pesquisa.....	111
Anexo 2 Tabelas e figuras não apresentadas no capítulo 4.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 Metodologia geral da tese.....	13
Figura 2-1 Estrutura do Balanced Scorecard para tradução da visão e da estratégia.....	20
Figura 2-2 Estrutura da perspectiva do aprendizado e crescimento.....	22
Figura 2-3 Esquema da relação de causas e efeitos do BSC.....	28
Figura 4-1 Visão do grau de competição entre as empresas.....	59
Figura 4-2 Medição do nível de satisfação dos funcionários.....	59
Figura 4-3 Incentivo dado aos funcionários no envolvimento nas decisões.....	60
Figura 4-4 Incentivo dado aos funcionários no uso de criatividade.....	61
Figura 4-5 Incentivo dado aos funcionários na tomada de iniciativas.....	62
Figura 4-6 Acesso dos funcionários às informações.....	62
Figura 4-7 Acesso dos funcionários a TI (Tecnologia de Informação).....	63
Figura 4-8 Medição da reciclagem dos funcionários.....	64
Figura 4-9 Medição do nível de retenção dos funcionários.....	65
Figura 4-10 Forma de medição da retenção dos funcionários.....	66
Figura 4-11 Retenção do pessoal em períodos de baixa estação.....	66

Figura 4-12 Medição da produtividade dos funcionários.....	67
Figura 4-13 Forma de medição da produtividade dos funcionários.....	68
Figura 4-14 Como a empresa vê o nível de produtividade de seus funcionários.....	69
Figura 4-15 Criação de oportunidade de aprendizagem para os funcionários.....	70
Figura 4-16 Incentivo à aprendizagem das equipes e à colaboração entre elas.....	71
Figura 4-17 Orientação à visão sistêmica dos funcionários.....	71
Figura 4-18 Liderança que oriente a aprendizagem.....	72
Figura 4-19 Uso de alguma medida de melhoria por parte da empresa.....	73
Figura 4-20 Tipo de medida de melhoria que a empresa adota.....	73
Figura 4-21 Como a empresa vê o seu desempenho econômico-financeiro.....	74
Figura 4-22 Importância dada pelos respondentes ao tema da pesquisa.....	75
Figura 4-23 Posição hierárquica de quem respondeu aos questionários.....	57
Figura 4-24 Forma jurídica da constituição da empresa.....	124
Figura 4-25 Controle do capital da empresa.....	125
Figura 4-26 Número de funcionários das empresas.....	126
Figura 4-27 Opção de colocar ou não o nome da empresa.....	126
Figura 4-28 Opção de receber ou não uma cópia com o resultado da pesquisa.....	127
Figura 4-29 Plotagem das médias das variáveis referentes ao nível de satisfação dos funcionários.....	78
Figura 4-30 Plotagem das médias dos dois clusters, referentes às variáveis Acesso às Informações e a TI.....	81
Figura 4-31 Plotagem das médias das variáveis dos clusters, referentes a iniciativas de melhoria.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 4-1 Visão do grau de competição entre as empresas.....	117
Tabela 4-2 Medição do nível de satisfação de seus funcionários.....	117
Tabela 4-3 Incentivo dado aos funcionários no envolvimento nas decisões.....	117
Tabela 4-4 Incentivo dado aos funcionários no uso de criatividade.....	118
Tabela 4-5 Incentivo dado aos funcionários na tomada de iniciativas.....	118
Tabela 4-6 Acesso dos funcionários às informações.....	118
Tabela 4-7 Acesso dos funcionários a TI (Tecnologia de Informação).....	119
Tabela 4-8 Medição da reciclagem dos funcionários.....	119
Tabela 4-9 Medição do nível de retenção dos funcionários.....	119
Tabela 4-10 Forma de medição da retenção dos funcionários.....	120
Tabela 4-11 Retenção do pessoal em períodos de baixa estação.....	120
Tabela 4-12 Medição da produtividade dos funcionários.....	120
Tabela 4-13 Forma de medição da produtividade dos funcionários.....	121
Tabela 4-14 Como a empresa vê o nível de produtividade de seus funcionários.....	121
Tabela 4-15 Criação de oportunidade de aprendizagem para os funcionários.....	121
Tabela 4-16 Incentivo à aprendizagem das equipes e à colaboração entre elas.....	122
Tabela 4-17 Orientação à visão sistêmica dos funcionários.....	122
Tabela 4-18 Liderança que oriente a aprendizagem.....	122
Tabela 4-19 Uso de alguma medida de melhoria por parte da empresa.....	123
Tabela 4-20 Tipo de medida de melhoria que a empresa adota.....	123

Tabela 4-21 Como a empresa vê o seu desempenho econômico-financeiro.....	123
Tabela 4-22 Importância dada pelos respondentes ao tema da pesquisa.....	124
Tabela 4-23 Posição hierárquica de quem respondeu aos questionários.....	124
Tabela 4-24 Forma jurídica da constituição da empresa.....	124
Tabela 4-25 Controle do capital da empresa.....	125
Tabela 4-26 Número de funcionários da empresa.....	125
Tabela 4-27 Opção em colocar ou não o nome da empresa.....	126
Tabela 4-28 Opção em receber ou não o resultado da pesquisa.....	127
Tabela 4-29 Grupos de questões cujos dados foram cruzados.....	77
Tabela 4-30 Componentes de cada cluster para o grupo de variáveis referentes à medição da satisfação dos funcionários.....	79
Tabela 4-31 Significâncias das diferenças entre as médias das variáveis referentes à medição da satisfação dos funcionários de cada cluster.....	80
Tabela 4-32 Componentes de cada cluster para o grupo de variáveis referentes acesso às informações e a TI.....	82
Tabela 4-33 Significâncias das diferenças entre as médias das variáveis referentes a acesso às informações e a TI de cada cluster.....	82
Tabela 4-34 Componentes de cada cluster para o grupo de variáveis referentes a adoção de iniciativas de melhoria contínua.....	86
Tabela 4-35 Significâncias das diferenças entre as médias das variáveis referentes iniciativas de melhoria contínua em cada cluster.....	87
Tabela 4-36 Empresas que a um só tempo se destacaram positivamente nos três melhores clusters.....	88

Tabela 4-37 Resultados obtidos nas variáveis ligadas ao BSC por cada empresa pesquisada, considerando tanto o uso eventual quanto sistemático dos procedimentos.....	89
Tabela 4-38 Cruzamento da questão 01 (como a empresa vê o grau de competição atual existente entre os restaurantes mais expressivos de Natal) com as quatro empresas que, simultaneamente, compuseram os três melhores clusters.....	93
Tabela 5-1 Síntese dos resultados encontrados na pesquisa de campo.....	101

Capítulo 1

Introdução

Este trabalho trata de uma pesquisa exploratória a respeito da possível utilização de métodos de avaliação de desempenho, baseados em perspectivas não-financeiras, sob a ótica do *Balanced Scorecard*, na dimensão estratégica do *Aprendizado e Crescimento*, em restaurantes pertencentes ao universo de líderes do setor, na área metropolitana de Natal.

Este capítulo tem o principal objetivo de fazer a ligação contextual do tema da pesquisa com a realidade vivida no momento atual, particularmente no que se refere à globalização da economia e à mudança de paradigma da ‘era industrial’ para a ‘era do conhecimento’. O capítulo consta dos seguintes tópicos: 1) Contextualização do tema da pesquisa; 2) Objetivo da pesquisa; 3) Fragmentos da história dos restaurantes; 4) Justificativa pela escolha dos restaurantes *à la carte*; 5) Justificativa pela escolha do tema e sua delimitação; 6) Organização da tese; e 7) Conclusão.

1.1 Contextualização do tema da pesquisa

No início dos anos 90 do século passado, o sistema capitalista mundial teve o seu fôlego revigorado. Dentre as causas deste fenômeno, pode-se destacar dois importantes acontecimentos no campo político: a reunificação da Alemanha e o desmembramento da União Soviética. Certamente estas não foram as únicas causas da revitalização do

capitalismo. Todavia, pode-se considerar que, por si só, foram relevantes para que mais mercados surgissem, abrindo novas oportunidades de negócios, principalmente para os países ocidentais. Para tanto, contribuiu também o avanço tecnológico da informática e das telecomunicações, permitindo a exploração da *Internet* para fins também comerciais.

No novo desenho político-geográfico mundial, o sistema econômico capitalista encontrou terreno para dar mais um passo na sua trajetória, tendo nascido o conceito de ‘globalização da economia’, debilitando a estabilidade de muitas empresas, principalmente nos países considerados emergentes, como o Brasil, por exemplo, que no passado concorriam apenas com suas congêneres locais, regionais ou, no máximo, nacionais.

Diante deste cenário, deve-se levar em consideração que os efeitos provocados pelos fenômenos econômicos, políticos e sociais acima citados, não são privilégio somente de empresas industriais do ramo metalúrgico, químico, da construção civil, etc. Afetam até mesmo pequenas empresas prestadoras de serviços de qualquer natureza.

Estariam, então, as empresas de Natal, particularmente as do setor de restaurantes, utilizando métodos de avaliação de desempenho baseados numa filosofia compatível com o momento atual? Na atualidade, medidas de desempenho baseadas apenas na perspectiva financeira não são suficientes, como o foi na ‘era industrial’. As medidas financeiras continuam sendo importantes, porém para a verificação de cumprimentos de metas e para o planejamento de curto prazo. Os médios e os longos prazos, o futuro, portanto, exige critérios de aferição de desempenho não-financeiros, com que se busque medir o ‘imensurável’, o intangível, como, por exemplo, a satisfação do cliente, a performance dos processos internos e o ‘capital intelectual’.

Há casos em que uma empresa, equivocadamente, deixa de investir na capacitação de seu pessoal, a fim de não incorrer com mais uma “despesa”. No entanto, a falta de investimento nessa capacitação é que certamente poderá lhe diminuir os dividendos futuros. No momento atual, os ativos intangíveis merecem tanta ou mais atenção do que os ativos físicos e financeiros.

Percebendo isso foi que KAPLAN & NORTON (1997; 2001) desenvolveram, no início dos anos 90 do Século XX, uma ferramenta gerencial que utiliza os indicadores econômico-financeiros disponibilizados pela Contabilidade, por eles denominados de *perspectiva financeira*, e adicionaram três outras novas vertentes, não-financeiras: a *dos clientes*, a *dos processos internos* e a *do aprendizado e crescimento*. A perspectiva do aprendizado e crescimento é o vetor das outras duas: dos processos internos e dos clientes. A perspectiva financeira é para onde tudo converge, no final.

Essa ferramenta ficou conhecida mundialmente por *Balanced Scorecard*. Do ponto de vista conceitual, este trabalho será desenvolvido à luz da filosofia que envolve este modelo, notadamente no tocante a uma das suas perspectivas: a do *aprendizado e crescimento*.

A decisão, por parte do autor deste trabalho, em pesquisar os restaurantes *à la carte*¹, na área geográfica da Grande Natal, deveu-se aos seguintes fatores: 1) Por tratar-se de um ramo de atividade que emprega um número relativamente grande de pessoas, tornando-o socialmente relevante; 2) Por constituir-se, como tantos outros, num setor da atividade econômica que tem enfrentado a concorrência de empresas multinacionais, como o McDonald's², por exemplo, bem como de empresários vindos de países estrangeiros, fazendo-o carecer de uma gestão mais arrojada, além do estabelecimento de uma visão e de uma estratégia, a fim de se manter e se desenvolver competitivamente no mercado; e 3) Por ser um segmento da economia local que está direta ou indiretamente ligado ao turismo, atividade que tem se mostrado como uma das grandes vocações da Região Nordeste do Brasil, especificamente do Rio Grande do Norte e, particularmente, de Natal.

De acordo com informações obtidas pessoalmente pelo autor deste trabalho, em conversação formal, previamente agendada, ocorrida no dia 03 de junho de 2003, junto à Coordenação de Turismo da Secretaria Especial do Comércio, Indústria e Turismo de Natal, esta capital vem assumindo, nos últimos anos, uma posição de destaque no turismo nacional, particularmente no Nordeste. O turismo constitui um dos segmentos econômicos que mais proporcionam empregos, através de pequenas, médias e grandes empresas, sendo que $\frac{1}{4}$ (um quarto) da população economicamente ativa da capital está inserida no setor.

Para que se tenha uma idéia mais elucidativa da potencialidade deste setor, passa-se a enumerar alguns dados referentes apenas à Via Costeira, nome mais popularmente conhecido da avenida Senador Dinarte Mariz, que liga as praias urbanas de Ponta Negra e Areia Preta, numa extensão de cerca de 8 Km. As informações se referem a alguns equipamentos, ali instalados, e foram fornecidos pela já citada Coordenação de Turismo da Secretaria Especial do Comércio, Indústria e Turismo de Natal.

A Via Costeira possui:

- 9 hotéis, que oferecem 1.846 apartamentos, com 4.400 leitos;
- 1 hotel-escola (o Barreira Roxa);
- 2 restaurantes;
- 1 cervejaria;
- 2 boates;
- 1 museu (o Museu do Mar);
- 1 Centro de Convenções;
- 1 posto de venda de combustíveis para veículos automotores; e
- Gera 2.500 empregos diretos.

Equipamentos em construção:

- 1 hotel, com 400 apartamentos; e
- 1 restaurante.

Ainda de acordo com a já citada Coordenação de Turismo da Secretaria Especial do Comércio, Indústria e Turismo de Natal, a previsão do número de turistas que virão ao RN em 2003 é de um milhão e trezentos mil. Natal tem um dos maiores índices de crescimento de demanda turística: cerca de 15% ao ano. A permanência dos turistas na cidade é, em média, de 8,4 dias, com gasto médio diário por pessoa da ordem de US\$ 42,01.

A opção pelo desenvolvimento do trabalho de pesquisa nos restaurantes *à la carte* se justifica pelo fato de ser um segmento do setor mais sofisticado, menos padronizado, mais propenso à implementação de técnicas gerenciais inovadoras. Parece óbvio, ademais, que o número de empregados de um restaurante desse tipo é bem maior do que o de um *self service*, por exemplo, uma vez que, num restaurante *à la carte*, tanto a cozinha quanto o salão³ demandam uma quantidade maior de pessoas trabalhando. Os restaurantes pesquisados estão enquadrados na categoria dos diferenciados.

De acordo com MARICATO (2001, p. 15), são diferenciados aqueles restaurantes que oferecem produtos, serviços e ambientes acima do padrão considerado mediano. A sofisticação não é uma condição necessária para que um estabelecimento se enquadre nesta categoria, mas não deixa de ser um requisito importante.

MARICATO (2001, p. 27) ainda acrescenta que restaurantes e bares formam um segmento da economia dos que mais geram empregos no Brasil, ao lado da construção civil, sendo uma das principais opções de lazer nos maiores centros urbanos, tanto para as populações locais, quanto para turistas domésticos ou estrangeiros.

Diante de um potencial econômico desses, é de fundamental importância a melhoria contínua do nível de profissionalismo dos empregados do setor. MARICATO (2001, p. 75 - 77) informa ainda que, numa cidade como São Paulo, apenas 5% dos empregados de bares e restaurantes possuem algum curso dirigido especificamente ao ramo da atividade, sendo considerado que cerca de 70% dos clientes deixam de frequentar os

estabelecimentos que oferecem uma precária qualidade de produtos ou de atendimento, apesar de que somente 4% dos insatisfeitos procuram os proprietários ou gerentes para registrarem suas queixas.

Apesar de não se dispor de nenhuma informação concreta, dá para se perceber, na prática, que em Natal essa realidade não é muito diferente, principalmente quando o assunto é atendimento ao cliente, uma vez que, mesmo dentre as empresas líderes do setor, não é raro se encontrar um ou outro garçom que não possua um razoável preparo necessário àquela função. Imagine-se, então, na copa, por exemplo, onde predomina o serviço de limpeza dos utensílios, onde os empregados não estão expostos à observação crítica dos clientes.

Até mesmo para os serviços mais fáceis, é importante que haja educação e treinamento. Dá para se imaginar quanta água deve ser desperdiçada por alguns empregados que não possuem um mínimo de raciocínio sistêmico e preocupação ambiental.

1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa de que trata este trabalho foi o de investigar com que intensidade os restaurantes de Natal estariam utilizando métodos de avaliação de desempenho fundamentados em parâmetros não-financeiros que, de alguma maneira, se assemelhassem ao modelo previsto na perspectiva estratégica do *Aprendizado e Crescimento*, do *Balanced Scorecard*, mesmo que isso não ocorresse de forma intencional.

Este objetivo está relacionado à ênfase que deve ser dada aos ativos intangíveis, particularmente no que tange ao aprendizado individual e organizacional, o já denominado “Capital Intelectual”.

1.3 Fragmentos da história dos restaurantes

A origem dos restaurantes remonta ao Século XVIII, na Europa, notadamente em Paris e em Londres. No Brasil, seu início data do Século XIX, na Região Sudeste.

De acordo com MARICATO (2001, p. 23 – 25), em Paris e em Londres, no Século XVIII, proliferaram as “tavernas” e os “cafés”. Os primeiros estabelecimentos que poderiam ser chamados de restaurantes, surgiram antes da Revolução Francesa de 1789.

O glamour de Paris teria propiciado o aparecimento dos restaurantes, possibilitando a variação dos pratos, o aperfeiçoamento dos serviços e o aprimoramento do comportamento à mesa.

Tradicionalmente, um dos estabelecimentos pioneiros foi o de um comerciante que servia “sopas restauradoras”, o que teria originado a palavra “restaurante”.

No Brasil, admite-se que, em 1599, um português teria inaugurado uma “casa de restauração”, em São Paulo. Com o passar do tempo, esse tipo de estabelecimento passou a ser conhecido como “paragem”, “casa de pasto” ou “pensão”.

Os pioneiros, no Brasil, dentre as maiores casas do ramo, tornaram-se conhecidos como “leiterias” ou “confeitarias”, todos com nítida influência francesa.

Em 1847, São Paulo, uma cidade ainda com quatorze mil habitantes, contava com apenas dois restaurantes, funcionando em pousadas. A frequência de famílias não era muito bem vista. Só a partir de 1854, quando os hotéis começaram a surgir, com seus restaurantes de cozinha francesa, é que teve início a incorporação do hábito de se comer fora de casa.

A partir da Segunda Guerra Mundial, com o crescimento da população brasileira, o desenvolvimento urbano das maiores cidades começa a atrair mão-de-obra barata, vinda do campo. Nos restaurantes, são os filhos de imigrantes estrangeiros os primeiros a serem admitidos, dentre os que saíam do campo. Em seguida, foram os próprios brasileiros, principalmente os nordestinos.

Nessa época, os costumes começam a sofrer influências liberais, tendo as mulheres e os jovens experimentado um pouco mais de independência, quando frequentar bares e restaurantes passou a ser uma opção das famílias.

Nos anos 70, o setor vivencia novo surto de desenvolvimento, com o “milagre brasileiro”. Principalmente no Sudeste, surgem bares à altura dos de New York, bem como restaurantes de padrão europeu.

Na década de 80, surgem e se multiplicam os estabelecimentos *fast-foods*, lanchonetes e pizzarias, onde a rapidez da refeição é a característica predominante, bem como os preços mais acessíveis. As danceterias, cervejarias, choperias e outras casas de diversão noturna tornam-se cada vez mais sofisticadas, muitas atingindo níveis equivalentes aos de países desenvolvidos. Em São Paulo, é fundada a Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABRED).

Na década de 90, a abertura para a importação e a chegada de *chefs* estrangeiros dão um novo impulso ao setor, que cada vez se sofisticava mais, notadamente no que tange à gastronomia. Nessa década, os *chefs* nordestinos começam a ganhar notoriedade. Em São Paulo, surge a Associação Brasileira da Alta Gastronomia (ABAG). No Rio de Janeiro, a Associação Brasileira dos Proprietários de Restaurantes (ABPR), e a Associação Brasileira

de Restaurantes e Empresas de Entretenimento e Lazer (ABRASEL) começa a se instalar em outros estados.

Nos dias de hoje, até mesmo cidades de porte médio, do interior dos estados, contam com restaurantes, muitos, adotando o popularmente conhecido nome de “churrascaria”. Nas capitais brasileiras, mesmo nos estados tidos como menores, é crescente o número e o nível dos estabelecimentos do ramo. Deve-se admitir que se trata de uma das principais atividades econômicas do país, gerando milhares de empregos diretos, merecedora do maior respeito e de maiores cuidados na sua gestão.

1.4 Justificativa pela escolha dos restaurantes *à la carte*

A escolha de se desenvolver a pesquisa nos restaurantes *à la carte*, deveu-se ao fato de estarem dentre as empresas do ramo que empregam um maior número de pessoas, além de terem como freqüentadores uma clientela mais exigente.

Aos restaurantes *self service*, as pessoas vão, basicamente, para saciar a fome. Aos *à la carte*, vão principalmente para desfrutar dos prazeres da gastronomia, em ambientes atrativos, onde, além das refeições, gozam da companhia de outras pessoas e até degustam um bom vinho ou alguma outra bebida socialmente procurada. Todavia, na pesquisa de que trata este trabalho, foi incluído um restaurante que também atende nos moldes *self-service*, pelo fato de ser um estabelecimento cujo atendimento, decoração e cardápio são tipicamente nordestinos, o que atrai um grande número de nativos e, principalmente, de turistas domésticos e estrangeiros.

Além dos natalenses e demais potiguares que costumam freqüentar bons restaurantes, é considerável o número de turistas brasileiros e estrangeiros que optam por passarem suas férias em Natal, o que eleva ainda mais a clientela desses estabelecimentos, ávida por serviços de boa qualidade, a preços justos.

ANDRADE (1995), *apud* SOUZA, RAMOS e RAMOS (2002, p. 2), referindo-se a turistas em férias, informa que são os que dispõem de um bom número de dias ininterruptos para lazer ou repouso, constituindo um dos alvos mais importantes do faturamento turístico. E que, de acordo com uma pesquisa de demanda realizada em 2000, pela SETUR (Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte), 88,62% dos turistas abordados informaram que as férias eram o principal motivo das suas vindas a Natal.

Durante as entrevistas realizadas pelo autor deste trabalho junto às empresas pesquisadas, ficou patente que muitos restaurantes natalenses dependem da denominada ‘alta estação’ para incrementarem seus faturamentos, notadamente os localizados em áreas de forte apelo turístico, como a orla marítima da capital, por exemplo. Outros, porém, situados em bairros tradicionais de Natal, mas não caracterizados necessariamente como áreas de visitação turística, não têm grandes problemas de sazonalidade, haja vista serem freqüentados principalmente por nativos, que mantêm uma certa fidelidade com algumas casas do ramo.

De acordo com informações *on-line* da revista Bares & Restaurantes⁴, a crescente urbanização das últimas décadas teria provocado um dualismo social neste setor: de um lado, o surgimento de uma camada mais abastada da população teria estimulado a sofisticação dos estabelecimentos do ramo; de outro, teria deixado a desejar a educação da mão-de-obra vinda das classes menos favorecidas, com suas indesejáveis conseqüências no que se refere à qualidade dos serviços.

A crescente importância do lazer, da gastronomia e do turismo, inclusive para as pessoas ditas de ‘terceira idade’, uma vez que o progresso no aumento da vida média dos homens e das mulheres, tem elevado a relevância do setor de serviços como fomentador de empregos, construindo uma conjuntura propícia à tomada de consciência da necessidade em se ter mais respeito e atenção a este setor de atividade econômica.

Os comentários acima vêm corroborar com a escolha feita pelo autor deste trabalho, no que tange à importância social e econômica deste segmento da economia local. Sendo assim, atente-se para os seguintes aspectos:

- No tocante à Grande Natal, é notório o seu crescimento urbano nos últimos anos, bem como o surgimento de novos e sofisticados restaurantes, o que torna necessário o constante aprimoramento dos já existentes e até mesmo dos pioneiros;
- É uma realidade, a presença de *chefs* estrangeiros em restaurantes locais, bem como de empresários vindos de outros países;
- A sofisticação necessária aos estabelecimentos diferenciados do ramo, apesar da atuação de entidades como a Escola de Turismo e Hotelaria Barreira Roxa⁵, dentre outras, não está sendo assistida por um número suficiente de profissionais devidamente qualificados⁶; e
- Evidencia-se, concretamente, a elevada importância que atualmente está sendo dada ao lazer, aliada ao gosto pela ‘boa mesa’, tudo isso muito relacionado ao turismo, o que tem impulsionado o setor de serviços a gerar mais emprego e renda.

1.5 Justificativa pela escolha do tema e sua delimitação

A escolha da perspectiva estratégica do *Aprendizado e Crescimento*, dentro da filosofia do *Balanced Scorecard*, muito além de ter a intenção de delimitar o assunto, reflete a necessidade de se dar a devida ênfase à questão da educação e do treinamento dos funcionários, bem como ao aprendizado organizacional. Apesar de alguns profissionais de restaurantes locais já haverem passado por escolas como SENAI, SENAC e Barreira Roxa, de acordo com as informações obtidas durante as entrevistas, o número de empregados efetivamente bem preparados é menor do que a necessidade exige.

Ainda de acordo com MARICATO (2001, p. 28 – 32), muitos turistas são afastados pela precariedade dos serviços oferecidos. Os países de “Primeiro Mundo” valorizam a educação, o que se reflete numa população mais bem remunerada e em condições de se manter e de se permitir a algum lazer. Os “Tigres Asiáticos” fizeram uma revolução econômica através da educação.

O diferencial das multinacionais do setor, principalmente nos estabelecimentos *fast-food*, como o McDonald’s, por exemplo, com a globalização e a abertura da economia, forçam as empresas nacionais a terem que se adaptar. As referências em custos, marketing, gestão, avaliação de desempenho, recursos humanos, salários, preços e produtos, passam a ser as dessas empresas, já experimentadas mundialmente.

Mesmo o empresariado considerado como mais experiente, necessita se manter aberto a um constante aprendizado. A fim de avançar em competitividade, há que se ter interesse na adoção de uma moderna filosofia de administração, enxergando, por exemplo, os seus recursos humanos como um investimento, e repensando os seus modelos de avaliação de desempenho.

Os restaurantes da Grande Natal, assim como qualquer empresa, necessitam perseguir essa gestão moderna, que lhes garanta eficácia, eficiência e efetividade, a fim de possibilitarem a sua continuidade e crescimento.

De acordo com FERREIRA *et al* (2000, p. 2-3), eficácia é escolher corretamente o que se deve fazer, dentre várias alternativas; eficiência é fazer bem feito aquilo que foi escolhido fazer; e efetividade é fazer bem feito aquilo que mais acertadamente foi escolhido fazer.

Esse tipo de filosofia empresarial é capaz de, por si só, elevar o *marketing* das organizações. Ainda conforme FERREIRA *et al* (2000, p. 7), marketing deve ser entendido como um instrumento muito mais abrangente que a simples propaganda ou publicidade. Um marketing bem feito torna transparente a empresa, evidenciando não só a qualidade de seus produtos ou serviços, mas o compromisso com o social, com o bem estar de seus funcionários e, sobretudo, com sua clientela, antes, durante e no pós-venda.

A opção pela perspectiva estratégica do *aprendizado e crescimento*, como delimitação da pesquisa de que trata este trabalho, na visão do seu autor, por ser a força motriz das perspectivas *dos processos internos e dos clientes*, com reflexo final na *perspectiva financeira*, deve-se à necessidade vislumbrada do fortalecimento dos seguintes fatores de incremento de competitividade para cada uma das empresas do setor dos *diferenciados*, dentre os restaurantes locais:

- Declaração de uma missão por parte de cada organização;
- Estabelecimento de uma visão passível de ser atingida;
- Adoção de uma estratégia consistente com a visão estabelecida;
- Comunicação da visão e da estratégia para todos os seus colaboradores; e
- Particularmente, no que tange à sua política de recursos humanos, afastar-se cada vez mais do paradigma da ‘era industrial’, assumindo radicalmente a postura da ‘era da informação, da comunicação e do conhecimento’, adotando o perfil das ‘organizações que aprendem’.

Ainda conforme MARICATO (2001, p 32 – 33), necessita-se de uma visão holística e de longo prazo. São inúmeras as dificuldades no ramo, fazendo, muitas vezes, com que seus responsáveis só se dediquem a resolvê-las, pensando exclusivamente no curto prazo.

Não se pode deixar para amanhã as preocupações do médio e do longo prazos. Para tanto, a adoção de uma avaliação de desempenho focada principalmente em dimensões intangíveis, não-financeiras, é uma das políticas que pode ser incorporada. Enquanto as medidas de desempenho financeiro apontam para o que já aconteceu, as não-financeiras, ou intangíveis, indicam o que poderá acontecer no futuro. As primeiras são de ocorrência. As segundas, de tendência.

1.6 Organização da tese

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. Cada um obedecendo ao padrão estabelecido pelo Programa de Engenharia de Produção. No primeiro, como se percebe, consta a contextualização do tema da pesquisa, o objetivo da pesquisa, alguns fragmentos da história dos restaurantes, a justificativa pela escolha dos restaurantes *à la carte*, a justificativa pela escolha do tema e sua delimitação e a organização da tese.

A Figura 1-1 a seguir, mostra a metodologia geral da tese:

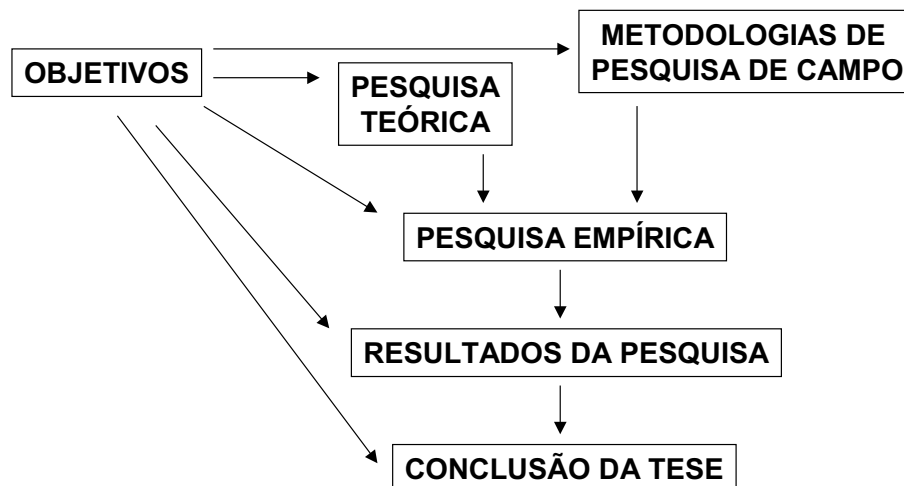


Figura 1-1 Metodologia geral da tese

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico do trabalho, abordando principalmente as filosofias do *Balanced Scorecard* e das *Organizações que Aprendem*, bem como breves comentários a respeito de estratégia empresarial.

O terceiro capítulo traz a metodologia científica utilizada na pesquisa, mostrando os caminhos percorridos na busca do objetivo final do trabalho.

O quarto capítulo apresenta o resultado da pesquisa de campo, discutido com base no referencial teórico, contendo uma análise descritiva de cada ítem do questionário, seguida de uma análise cruzada de grupos de questões, de acordo com suas ‘famílias’.

O quinto e último capítulo traz as considerações finais do trabalho e a apresentação de algumas recomendações, tanto para as gerências dos restaurantes, quanto para outros estudiosos do assunto, no que se refere a futuras investigações.

1.7 Conclusão

Tendo-se visto a contextualização do tema da pesquisa, o objetivo da pesquisa, alguns fragmentos da história dos restaurantes, a justificativa pela escolha dos restaurantes *à la carte*, a justificativa pela escolha do tema e a organização da tese, conclui-se este capítulo, adiantando-se o alerta de que a limitação mais importante deste trabalho se refere ao fato de ter se valido de uma amostra não probabilística, não permitindo, assim, a generalização dos seus resultados a todo o universo dos restaurantes de Natal.

Outra limitação que deve ser considerada é a transversalidade da pesquisa, de maneira que os resultados nela obtidos dizem respeito apenas a um momento de tempo vivido pelas empresas investigadas. É possível, portanto, que daqui a um ano, por exemplo, a realidade a ser encontrada possa ser bastante ou razoavelmente diferente.

¹ Dentre os restaurantes investigados, alguns deles também atendem pelo sistema *self-service*. A inclusão das referidas empresas na lista dos escolhidos para a pesquisa se deveu às suas reconhecidas importâncias dentro do setor estudado.

² Este, apesar de servir refeições rápidas, exerce um forte apelo, principalmente nos jovens.

³ Área dos restaurantes onde os clientes têm suas necessidades gastronômicas atendidas.

⁴ Edição n.º 28, disponível em

<<http://www.tqceditora.com.br/artigos.asp?categoria=NUMEROS%20DO%20SEGMENTO>>

Acesso em 18/04/2003.

⁵ De propriedade do Estado do Rio Grande do Norte, administrado atualmente pelo SEBRAE/RN, que forma profissionais para o turismo, hotelaria, bares e restaurantes.

⁶ Durante as entrevista, verificou-se que, em alguns estabelecimentos, pelo menos na copa e em alguns serviços de apoio, há empregados analfabetos ou semi-analfabetos.

CAPÍTULO 2

REVISÃO TEÓRICA

Na tentativa de resolução de um problema de pesquisa, visualiza-se um objetivo a ser atingido. Os dois instrumentos básicos de que o pesquisador deve lançar mão, buscando alcançar o objetivo estabelecido, resolvendo assim o problema, são o referencial teórico que abriga o tema da pesquisa e a metodologia científica escolhida como a mais adequada para determinada investigação. O principal objetivo deste capítulo é justamente fazer uso de um desses instrumentos: o referencial teórico.

O capítulo consta dos seguintes tópicos: 1) Introdução; 2) Considerações a respeito da filosofia do *Balanced Scorecard*; 3) Considerações a respeito da teoria do Conhecimento Organizacional; e 4) Conclusão.

2.1 – Introdução

Diante do cenário atual, discutido no capítulo precedente, as empresas só terão chance de sobrevivência e de desenvolvimento, criando valor para os seus proprietários, para os seus colaboradores, para os seus clientes e para a sociedade, melhorando seus

resultados e suas imagens, se estiverem à altura de competirem com organizações de todo o planeta. Daí o aumento da necessidade de aprimoramento do nível da capacitação das organizações, não só no que diz respeito ao uso de novas tecnologias, mas, principalmente, no que tange ao desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Mesmo uma excelente capacidade tecnológica, hoje, não basta. Na chamada ‘era industrial’, uma vantagem conseguida neste aspecto até que fazia alguma diferença. Hoje, em plena ‘era da informação, da comunicação e do conhecimento’, quando os ativos intangíveis são finalmente considerados de importância bem maior que os ativos físicos, está ocorrendo uma espécie de ‘revolução’ na forma de mensurar e gerenciar o patrimônio. Antigamente, o patrimônio físico-financeiro era o foco central de interesse. Hoje, muito além do patrimônio físico-financeiro, dá-se relevante importância ao ‘imensurável’, aos ativos intangíveis das organizações, como o conhecimento individual e organizacional, por exemplo, que fazem parte do já intitulado ‘capital intelectual’.

Teria sido de EDVINSSON e MALONE (1998), *apud* CARDOSO *et al* (2002, p. 2), uma das primeiras tentativas de medir o valor do conhecimento, com base na investigação do real valor de uma empresa, através da identificação de seus valores internos. Para tanto, propôs-se a utilização de um indicador batizado de “Capital Intelectual”, que poderia ser medido pela diferença existente entre o valor de mercado das empresas e os seus valores contábeis.

O Capital Intelectual, sendo originário do conhecimento, segundo a idéia acima, pode ser dividido em dois grupos: o Capital Humano e o Capital Estrutural. O primeiro é constituído pelo conhecimento, pela experiência, pela capacidade de inovação e pelas habilidades. Inclui os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O segundo é formado pela tecnologia de informação, incluindo *hardware* e *software*.

CARDOSO *et al* (2002, p. 1), esclarecem ainda que, na gestão de empresas, o termo “conhecimento” tem sido empregado tanto para se referir à sabedoria dos recursos humanos, quanto às informações de qualquer natureza, desde que estejam disponíveis e que sejam passíveis de serem convertidas em saber. Esta concepção determinaria uma maior abrangência para o termo “conhecimento organizacional”.

Conforme PIAGET (1996), *apud* CARDOSO *et a* (2002, p. 2-3), o conceito de “competência” é mais apropriado para a prática, enquanto que o de “conhecimento” é mais adequado para a teoria.

Com base na idéia acima, o ser competente refletiria uma capacidade direta de ação, enquanto o ser que conhece traduziria uma capacidade direta de atribuir significado às suas percepções. Conhecimento e competência, então, seriam os dois lados de uma mesma moeda.

Outra concepção acerca das medidas do conhecimento, de acordo com BECKER, HUSELID e ULRICH (2001), *apud* CARDOSO *et al* (2002, p. 2-3), é a de que, retomando a idéia do *Balanced Scorecard*, tenta complementá-la, propondo um sistema de RH (um conjunto de métricas referentes a Recursos Humanos), que sustentariam cada um dos objetivos de Aprendizado e Crescimento do modelo original.

As organizações da ‘era industrial’ podiam se valer, assim como ainda as de hoje, do imprescindível apoio da Contabilidade. Naquela época, todavia, as empresas estavam bem monitoradas, no que diz respeito à mensuração da sua eficácia e da sua eficiência, se fossem acompanhadas, tudo com o auxílio da Contabilidade, por indicadores que refletissem apenas suas condições de segurança, liquidez e rentabilidade.

Conforme ADAMOWICZ, SAMPAIO e BARBOZA (2002, p. 3 - 4), para se investigar a situação econômico-financeira de uma empresa, visando avaliar sua capacidade em termos de segurança, liquidez e rentabilidade, deve-se lançar mão de Demonstrações Contábeis de pelo menos três exercícios sucessivos, a fim de lhes extrair os diversos indicadores que lhe possibilitem ter as informações desejadas. Estes indicadores são:

- Índices de Estrutura, que avaliam a segurança oferecida pela empresa aos capitais de terceiros, além de revelar sua política de captação de recursos, bem como a sua aplicação nos diversos grupos de contas do ativo;

- Índices de Liquidez, que medem a posição financeira da empresa, em termos de capacidade de pagamento; e
- Índices de Rentabilidade, que avaliam a performance da empresa, em termos de vocação para gerar lucros.

Atualmente, como os ativos intangíveis cresceram em importância, as organizações necessitam adicionar métodos novos de mensuração de desempenho, mesmo que essa medição tenha um cunho mais voltado para o aspecto qualitativo, contrastando com o puramente quantitativo do passado. A tendência, todavia, é de que os parâmetros puramente qualitativos vão se transformando de alguma forma em ‘qualiquantitativos’.

2.2 – Considerações a respeito da filosofia do Balanced Scorecard

Do ponto de vista conceitual, como foi dito no capítulo precedente, este trabalho é desenvolvido à luz da filosofia que envolve o *Balanced Scorecard*, doravante, sempre que cabível, identificado pela sigla BSC, uma ferramenta gerencial criada por KAPLAN & NORTON (1997; 2001), que utiliza os indicadores econômico-financeiros disponibilizados pela Contabilidade, por eles denominados de *perspectiva financeira*, e agrega mais três outras vertentes não-financeiras: a *dos clientes*, a *dos processos internos* e a *do aprendizado e crescimento*. A perspectiva financeira é para onde tudo converge, no final. A perspectiva do aprendizado e crescimento é a força motriz das outras duas: dos processos internos e dos clientes.

A escolha deste referencial teórico se constitui num dos meios utilizados na tentativa de solucionar o *problema de pesquisa* de que trata este trabalho, cuja discussão mais aprofundada terá lugar no capítulo 3. Aqui, porém, o enunciado do referido problema será antecipado, com o intuito, apenas, de justificar a teoria escolhida.

Problema de pesquisa: os restaurantes de Natal estariam utilizando métodos de avaliação de desempenho, focados na estratégia do Aprendizado e Crescimento, que se assemelhem de alguma forma ao modelo previsto no Balanced Scorecard, mesmo que isso não se dê de forma intencional?

Como está evidenciado no problema acima enunciado, o presente trabalho foi delimitado apenas numa das quatro perspectivas do BSC: a do Aprendizado e Crescimento.

É consensual no mundo científico que toda pesquisa necessita do respaldo de uma teoria que lhe dê suporte e de uma metodologia que lhe oriente. Teoria e metodologia são os dois eixos que ligam o objetivo da pesquisa ao problema que se propõe resolver.

De acordo com SILVA (2000, p. 74), o arcabouço da ciência é construído por teorias, leis ou princípios, hipóteses e variáveis, que possibilitam a estruturação dos modelos científicos. Nesse aspecto, o desenvolvimento de teorias fortalece a ciência, aproximando o homem da sua própria realidade.

LUNGARZO (1992, p.44), *apud* SILVA (2000, p. 74), define teoria como “*um conjunto organizado de conhecimentos, destacando que esses conhecimentos estão vinculados por certas relações especialmente lógicas*”.

Foi só no início da década de 90 do Século XX que KAPLAN & NORTON (1997; 2001) desenvolveram um modelo gerencial que tem sido adotado por grandes e numerosas organizações nos Estados Unidos e em outros países. Esse modelo, denominado *Balanced Scorecard*, mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas “equilibradas”: *a financeira* (para onde tudo converge, no final); *a dos clientes*; *a dos processos internos*; e *a do aprendizado e crescimento organizacional* (vetor de todas as outras). O modelo surgiu, portanto, numa época em que a informática e as telecomunicações já estavam suficientemente avançadas, propiciando a sua operacionalização, divulgação e comercialização.

Vale salientar, de acordo com JÚNIOR (2000, p. 5), que na França, desde o início do Século XX, organizações públicas e privadas utilizavam o denominado *Tableau de Bord*

(Quadro de Comando), uma importante e relativamente bem sucedida iniciativa de repensar as ferramentas gerenciais. No ponto de vista do autor deste trabalho, é possível que o *Tableau de Bord* não tenha ganhado notoriedade mundial por dois motivos básicos: a) na época da sua criação, a cultura empresarial dava ênfase ao controle interno, daí o instrumento ter sido pensado mais fortemente com essa perspectiva – a do controle interno; e b) a informática e as telecomunicações ainda não haviam alcançado os níveis de hoje, a ponto de possibilitar a criação de sofisticados *softwares*, nem muito menos sua divulgação e comercialização através da *Internet*.

Apesar de algumas naturais e pertinentes críticas ao BSC, por parte de alguns executivos e pesquisadores, segundo a literatura consultada, em contrapartida, o referido instrumento tem se mostrado também, para dezenas de outros estudiosos do assunto, bastante coerente com os fins a que se propõe. Conforme os defensores do BSC, ele serve não somente como instrumento de medição de desempenho, mas como ferramenta que possibilita traduzir e comunicar a estratégia e a visão organizacional para toda a empresa, desde o mais alto executivo até o mais humilde dos colaboradores. Assim, o BSC tem sido considerado mais fortemente como uma ferramenta de gestão do que como um instrumento de controle.

A Figura 2-1 a seguir, adaptada de KAPLAN & NORTON (1997), ilustra a estrutura geral da proposta do BSC, no sentido de traduzir a visão e a estratégia organizacional para toda a empresa.

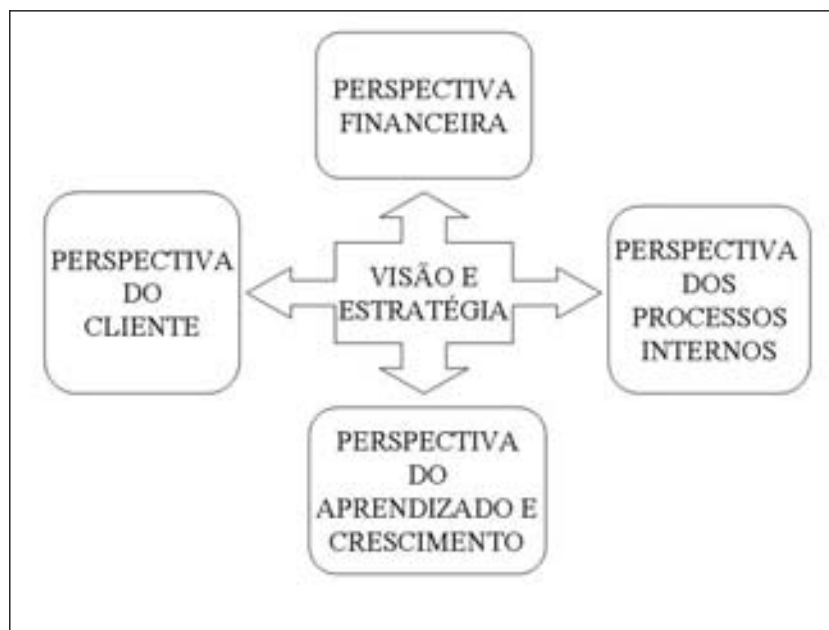


Figura 2-1 Estrutura do Balanced Scorecard para tradução da visão e da estratégia

ALBUQUERQUE & SILVA (2003, p. 3), versando sobre estratégia empresarial, ensinam que, por se tratar de um conceito de cunho técnico-filosófico, definições variadas podem ser encontradas na literatura, inclusive algumas que remontam à Grécia Antiga.

No meio empresarial da atualidade, todavia, as definições encontradas estão relacionadas à ligação da empresa com o seu ambiente, contemplando o estabelecimento de métodos e planos de ação que possibilitem serem atingidos os objetivos organizacionais.

Para SLACK (1997, p. 89), *“uma estratégia é o padrão global de decisões que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.”*

Consoante BOAR (1993), VASCONCELOS & PAGNONCELLI (2001) e MINTZBERG & QUINN (2001), *apud* RESENDE & ABREU (2002, p. 2), um planejamento estratégico tem a finalidade de determinar os objetivos e as políticas das diversas funções empresariais, bem como dos seus processos internos. É elaborado através da análise do ambiente interno e externo, das ameaças e oportunidades, e dos pontos fortes

e fracos, possibilitando aos executivos o estabelecimento de um rumo para o empreendimento.

Visão, por sua vez, pode ser entendida como a necessidade de apontar para onde a empresa quer ir, em que lugar ela deseja chegar num determinado espaço de tempo. A visão de um restaurante, por exemplo, poderia ser expressa na seguinte sentença: *ser o líder do setor, na cidade do Natal, nos próximos três anos.*

A estratégia, por seu turno, seria o caminho que a empresa teria que percorrer, com o intuito de atingir a visão pré-estabelecida, bem como garantir da melhor maneira possível o cumprimento de sua missão.

Ainda consoante SILVA (2000, p. 77), “*a missão define a razão de ser da organização, refletindo os motivos pelos quais foi idealizada, é implementada e sustentada.*” A missão de um restaurante *à la carte*, por exemplo, poderia ser expressa na seguinte sentença: *fornecer refeições de primeira qualidade, garantindo variedade, excelente atendimento e preços justos.*

No cenário competitivo atual, as organizações precisam ser alertadas de que podem contar com filosofias como essas. E de que devem buscar na Contabilidade a base da mensuração do patrimônio tangível, alimentando ferramentas como o BSC, em cuja arquitetura é acrescentada também a tentativa de mensuração do patrimônio invisível. Esse modelo, com sua visão sistêmica, preocupa-se com a organização, tanto na sua complexidade interna, quanto na externa.

Apesar das quatro perspectivas previstas no modelo original do BSC, a pesquisa de que trata este trabalho não tem a pretensão de explorá-las como um todo, sendo focada apenas na do *Aprendizado e Crescimento*, conforme já assinalado anteriormente, ficando em aberto as outras três perspectivas para investigações futuras.

Consoante KAPLAN & NORTON (1997, p. 131),

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

A figura 2-2 a seguir, adaptada de KAPLAN & NORTON (1997), ilustra os objetivos da perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

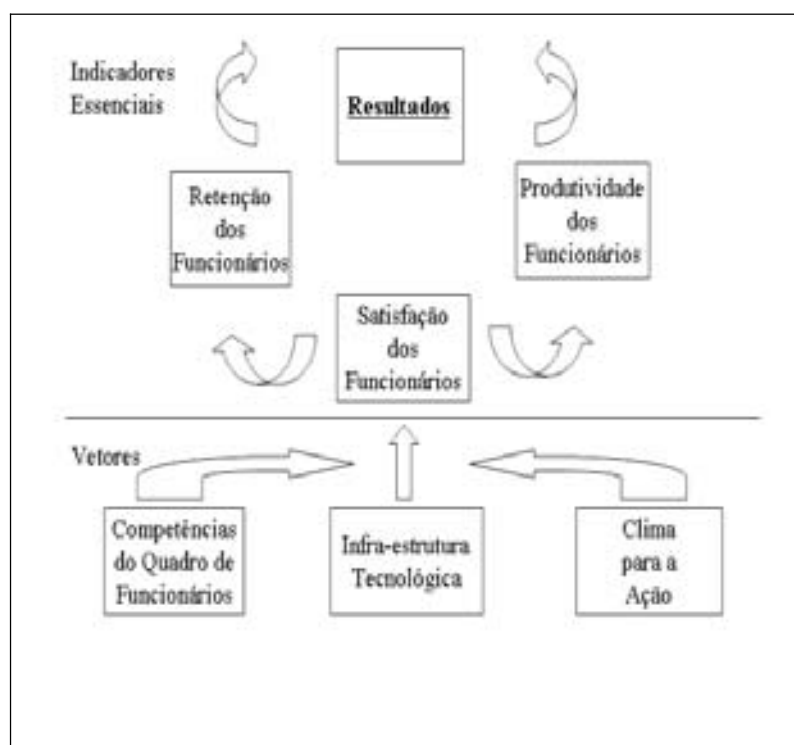


Figura 2-2 Estrutura da perspectiva do aprendizado e crescimento

Já foi relativamente bem divulgado que Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 90 do Século XX, utilizando os indicadores financeiros retirados das

demonstrações contábeis das organizações, e acrescentando mais três vertentes não-financeiras, desenvolveram um sistema de gestão estratégica a que denominaram *Balanced Scorecard*.

Segundo os referidos KAPLAN & NORTON (1997, p. 2), “o *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: Financeira, Do Cliente, Dos Processos Internos, e Do Aprendizado e Crescimento”.

As três perspectivas não-financeiras reforçam a perspectiva financeira, seguindo uma moderna tendência de análise de desempenho organizacional de foco multicriterial.

Ainda conforme KAPLAN & NORTON (1997, p. 2), “as empresas estão no meio do caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação”.

Como o BSC se propõe a ser uma ferramenta não só de informação, mas principalmente de comunicação, haja vista possibilitar o compartilhamento da visão e da estratégia organizacional com todos os seus funcionários, esse sistema de avaliação e de gerenciamento multicriterial deve ser encarado como sendo de suma importância nos dias atuais, cujas tônicas são a informação, a comunicação e o conhecimento.

Prosseguindo, KAPLAN & NORTON (1997, p. 3) dizem que “a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.”

Como a *era do conhecimento* difere em muitos aspectos da *era industrial*, os ativos intangíveis ganharam extraordinária importância, como, por exemplo, o denominado *capital intelectual*.

KAPLAN & NORTON (1997, p. 16) acrescentam que “a construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico.”

Na ‘era industrial’, o controle interno era a tônica; na ‘era do conhecimento’, a visão holística da organização é que prevalece. Há que se olhar para dentro e para fora das empresas, para as suas variáveis ambientais, para as ameaças e oportunidades, para os pontos fortes e fracos.

ECCLES (1991), SINK (1991) e NEELY (1999), *apud* MARTINS (2002, p. 1), informam que “*alguns autores argumentam que a medição de desempenho vive uma revolução desde o início da década passada.*” E ainda que “*a principal razão para tanto é, provavelmente, a inadequação dos sistemas de medição de desempenho tradicionais desenvolvidos com base na Contabilidade Gerencial do início do século passado, coerente com o paradigma produtivo da produção em massa.*”

GHALAYINI e NOBLE (1996), NEELY e AUSTIN (2000), *apud* MARTINS (2002, p. 2), orientam que a literatura a respeito de medição de desempenho se divide em duas fases. Na primeira, de 1880 a 1980, a ênfase foi nas medidas de desempenho financeiro e de produtividade, quando reinava unicamente a Contabilidade Gerencial. A segunda, tem início no final dos anos 80 do Século XX, e vem até os dias atuais. A ênfase mudou para um conjunto balanceado de medidas de desempenho, financeiras e não-financeiras, internas e externas, de resultados e de processos, mais adequados ao ambiente operacional das organizações modernas.

A segunda fase pode ainda ser dividida em outras duas: a “miopia da medição” e a “loucura da medição”. Na primeira, as empresas se conscientizam de que estão medindo as coisas erradas. Na segunda, estão obcecadas em medir tudo o que se possa imaginar, afogando-se num mar de informações desconexas, que muito mais atrapalham do que ajudam.

De acordo com HALPERN e RICHMAN (2002, p. 26), “*the balanced scorecard establishes a cause-and-effect relationship between day-to-day business processes (e.g., quality control, training, order fulfillment, customer service) and strategic goals to determine if an organization is on track to achieve its most important goals.*”¹

De acordo com WALTER *et al* (2000, p. 1), “*embora o Balanced Scorecard já esteja relativamente bem divulgado nos meios acadêmicos, ainda há alguns aspectos pouco discutidos. Um deles é a elaboração do sistema*”.

De uma equipe que receba a incumbência de elaborar um BSC para uma determinada organização, espera-se que possua uma visão holística da mesma, além de um conhecimento específico de cada atividade, de cada processo, dentro de cada área ou sub-área. Dependendo do porte da empresa, um BSC deve ser elaborado por uma equipe multidisciplinar, envolvendo, por exemplo, contadores, administradores, engenheiros de produção, programadores, etc.

WALTER *et al* (2000, p. 2) acrescentam que o *Balanced Scorecard* está incorporado aos processos de gerência estratégica em 60% das grandes corporações nos Estados Unidos.

Em um contexto moderno de gestão, caracterizado pelo raciocínio sistêmico, a Contabilidade teria mesmo que servir a uma causa mais nobre, numa filosofia mais atual. Segundo GIUTINI *et al* (2000, p. 3), “*o Balanced Scorecard nasceu (...) motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes, em geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos*”.

O BSC pode servir aos mais diversos ramos de atividade, com ou sem fins lucrativos. De acordo com GOODMAN (2002, p. 20), “*what is clear is that the Balanced Scorecard is a flexible model that can be applied to many different businesses operating in a variety of environments.*”²

Todavia, como já alertado anteriormente neste trabalho, o BSC tem sido alvo de inúmeras opiniões pró e de algumas críticas, notadamente no que tange a possíveis falhas na sua elaboração e implementação.

Em seguida, serão citadas várias opiniões em prol do BSC, bem como algumas orientações para o sucesso da sua implementação, algumas possíveis falhas apontadas na

sua filosofia e, ainda, algumas barreiras que podem dificultar a sua construção e colocação em prática.

Nas opiniões de SINK e TUTTLE (1993), HRONEC (1994), MOREIRA (1996), KAPLAN e NORTON (1997), equipe da Price e Waterhouse (1997) e MEYAR (2000), *apud* KOCH & HANSEN (2002, p. 2), existe unanimidade quanto ao fato de se medir o desempenho dos processos. Todos orientam para que alinhe o sistema de mensuração de desempenho com a estratégia da organização.

Todavia, em que pese a complementariedade entre as abordagens de alguns autores, sente-se, em geral, a falta de uma metodologia mais consistente para montar um sistema de indicadores de desempenho organizacional. No tocante ao *Balanced Scorecard*, o que seus autores propõem ainda seria bastante genérico. Estaria faltando, por exemplo, a indicação de ferramentas que pudessem ser utilizadas na sua elaboração.

OLVE *et al* (2001), *apud* KOCH & HANSEN (2002, p. 4-5), acrescentam que, na prática, ajuda muito na elaboração da arquitetura para um BSC, de forma bastante didática, o cumprimento das seguintes etapas:

- Definir a organização, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências;
- Estabelecer / confirmar a visão;
- Estabelecer as perspectivas;
- Romper (desdobrar) a missão / visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais;
- Identificar os fatores críticos de sucesso;

- Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio;
e
- Estabelecer o *Scorecard* de alto nível.

CARPINETTI (2000), EPSTEIN *et al* (1998), NEELY *et al* (2000), *apud* OTTOBONI *et al* (2002, p. 1-3), alertam que, apesar de todo empenho na busca de competitividade, inúmeras tentativas de melhoria resultam em duplicação de esforços, tornando necessária, então, a adoção de melhorias estratégicas, aquelas que mais contribuem para o alcance das metas organizacionais.

A revisão da literatura tem provado a existência de inúmeros trabalhos de pesquisa sobre o assunto, assim como grande quantidade de métodos de aferição e avaliação de desempenho nas empresas. Todavia, muitos desses métodos, baseados apenas em indicadores financeiros, estão se tornando obsoletos, havendo uma carência de trabalhos que discutam a elaboração e implantação de novos sistemas de medição e avaliação de desempenho.

O BSC representa uma mudança organizacional, influenciando diretamente na disponibilidade de informações referentes a desempenho dentro das empresas, significando uma ameaça para diversas pessoas, em diferentes níveis da hierarquia.

Em que pese a sua relativa popularidade, o crescente reconhecimento da importância em se medir o ‘imensurável’, 70% das implementações do BSC têm falhado. Muitos descobrem que projetar um sistema de medição de desempenho é bem mais simples do que a sua colocação em prática. Duas razões básicas levam a essa realidade: a primeira diz respeito à decisão sobre o que medir; a segunda, refere-se ao processo de implantação propriamente dito.

Ainda conforme OTTOBONI *et al* (2002, p. 7), apesar de suas limitações, há que se admitir que o modelo recomendado por Kaplan e Norton é o mais interessante para aplicação nas organizações. “*Acredita-se que o BSC seja realmente uma valiosa*

metodologia para o gerenciamento estratégico do desempenho, mas que necessita ainda ser estudada, depurada e simplificada”.

KELM & ABREU (2002, p. 1-3), por sua vez, comentam que a revolução que se opera no presente momento, conseqüência da mudança do paradigma industrial para outro, fundamento na informação, na comunicação e no conhecimento, tem provocado a realização de uma série de pesquisas relacionadas ao estudo da dinâmica das empresas, *“buscando colaborar na interpretação e apoio ao processo decisório e na competitividade organizacional”.*

A referida mudança de paradigma trouxe a reboque a incorporação de indicadores de desempenho não-financeiros. Dentre as abordagens discutidas na literatura, o BSC tem se destacado positivamente, haja vista a sua razoável lógica na articulação dos indicadores e a colocação em ação da estratégia da organização.

O modelo se fundamenta, inicialmente, na estratégia definida pela empresa. A partir daí, a empresa é avaliada em um sistema relacionado de “causas e efeitos desejados”, possibilitando desenhar os indicadores de ocorrência e os de tendência. Os primeiros servem para comparar os resultados finais com as respectivas metas. Os segundos, dão um diagnóstico da performance dos indicadores de ocorrência.

A Figura 2-3 a seguir, adaptada de KAPLAN & NORTON (1997), ilustra a relação de causas e efeitos:



Figura 2-3 Esquema da relação de causas e efeitos do BSC

NORREKLIT (2000), *apud* KELM & ABREU (2002, p. 1-3), comenta que, apesar do BSC haver sofrido algumas críticas, questionando a linearidade das suas relações causais, o modelo trouxe grandes vantagens, “*em função da sua contribuição na sistematização da dinâmica de ação das organizações*”.

Por seu turno, NORREKLIT (1999), *apud* COSTA & FORMOSO (2002, p. 3), enfatiza a interdependência das quatro perspectivas do BSC, reconhecida quando a performance de uma atividade “*afeta os custos ou a performance da outra*”.

A perspectiva do aprendizado e crescimento, por exemplo, é o único vetor dos processos internos que, por sua vez, é o direcionador da satisfação do cliente que, por último, é o vetor da perspectiva financeira. “*No entanto, os objetivos de uma mesma perspectiva podem influenciar uns aos outros e entre as perspectivas, não havendo, desse modo, rigidez no direcionamento dos objetivos*”.

Já RICHMOND (2001), BASTOS *et al* (2001), *apud* COSTA & FORMOSO (2002, p. 3-6), alertam que *“a concepção dos mapas estratégicos do BSC, por serem estáticas e lineares, são incapazes de capturar os efeitos decorrentes do tempo, sendo, portanto, insuficientes para mostrar as conseqüências dos objetivos estratégicos na organização ao longo do tempo”*.

Para a realização da seleção dos indicadores, portanto, deve-se definir, preliminarmente, a finalidade de cada medição do desempenho, *“justificando a sua ligação com critérios competitivos e objetivos estratégicos da empresa, e identificando a que processos gerenciais os indicadores devem ser associados”*.

KAPLAN & NORTON (2001), *apud* CORRÊA & SELIG (2002, p. 1-3), orientam que o BSC *“surgiu como uma alternativa para a gestão organizacional, concebido inicialmente para a mensuração de desempenho, com finalidade de monitorá-lo, vinculando-o à estratégia organizacional”*.

Todavia, seus autores verificaram que inúmeros problemas detectados eram originários da execução da estratégia da empresa. Isto os levou a aprimorar os seus estudos, passando a empregar o modelo *“como uma ferramenta de apoio para comunicar a visão e a estratégia organizacional, onde o foco centraliza-se na implementação da estratégia”*.

Para comunicar a visão e a estratégia da organização, de acordo com CORRÊA & SELIG (2002, p. 1-3), faz-se necessário atingir-se a estrutura informal da organização.

Uma estrutura muito ‘engessada’, vertical, que não dê a devida atenção às relações, emoções e afetividades das pessoas, que não busque alinhar os objetivos dos colaboradores aos objetivos organizacionais, dificilmente será eficiente na concepção da arquitetura e implementação do BSC.

Para PIDELASERRA (2002), *apud* CORRÊA & SELIG (2002, p. 7), *“o BSC surgiu como uma ferramenta de controle de gestão no início dos anos 90, convertendo-se*

posteriormente em uma ferramenta de gestão estratégica para mais de 50% das maiores 500 empresas da US Fortune” [revista especializada do mundo dos negócios].

Após as citações acima, algumas orientando o caminho ideal para a concepção de um BSC, e outras apontando possíveis falhas na filosofia do referido modelo, bem como identificando eventuais barreiras que podem dificultar a sua colocação em prática, há de se convir que é unânime a opinião reinante na atualidade, no tocante a não se permanecer ‘amarrado’ somente a indicadores de desempenho baseados exclusivamente em ativos físicos, que são índices do que já ocorreu, mas em buscar outros indicadores que se apoiem nos ativos intangíveis, que são índices do que poderá vir a ocorrer no futuro.

2.3 – Considerações a respeito da teoria do Conhecimento Organizacional

Tendo em vista que a perspectiva estratégica do Aprendizado e Crescimento do BSC está relacionada com a questão do ‘Conhecimento Organizacional’ e com o conceito de ‘Organizações que Aprendem’, a partir do parágrafo seguinte será analisada parte da teoria que trata do assunto em tela.

De acordo com MOTA (1992), *apud* MACHADO e DESIDERI (2002, p. 1), “*as pessoas deixaram de ser vistas como recursos das engrenagens das antigas estruturas burocráticas*”.

As fontes de conhecimento dividem-se em duas categorias: o explícito e o tácito. BENNETT e GABRIEL (1999), ZACK (1999), *apud* MACHADO e DESIDERI (2002, p. 2), ensinam que o conhecimento explícito, ou estruturado, é normalmente difundido por diferentes sistemas de armazenamento e compartilhamento, o que tem despertado muito interesse quanto à dinâmica desses sistemas. A Tecnologia de Informação está fortemente ligada neste assunto. O conhecimento tácito, ou não-estruturado, por sua vez, é também difundido através de diferentes codificações (escritas ou faladas), “*estando o interesse*

científico centrado na comunicação desse tipo de conhecimento em suas mais diferentes formas". Aqui, a Tecnologia de Informação poderá ser útil, mas ainda não é suficiente.

Alguns autores comparam o conhecimento estruturado e explícito com a parte visível de um iceberg, *"sendo, dessa forma, fácil de ser encontrado e reconhecido, o que permite um fácil compartilhamento"*. Já o conhecimento não-estruturado, ou tácito, estaria abaixo da superfície, constituindo-se *"na maior parte do iceberg, de difícil visibilidade e explicação"*.

Explícito é o conhecimento objetivo e facilmente captado, codificado e compartilhado. Tácito é o conhecimento que reside essencialmente na cabeça das pessoas.

Segundo POLANYI (1966), *apud* MACHADO e DESIDERI (2002, p. 2), *"sabe-se mais do que se pode expressar, o que implica uma dificuldade no compartilhamento dessa fonte de conhecimento"* [o tácito].

LAWSON e LORENZI (1999), *apud* MACHADO e DESIDERI (2002, p. 3), alertam que *"o conhecimento explícito é importante, mas para que haja excelência em um trabalho, tem-se que lidar com o intangível e desestruturado conhecimento tácito"*.

BROWN e DUGUID (1998), *apud* MACHADO e DESIDERI (2002, p. 6), reconhecem, porém, que as dificuldades relativas à transferência de conhecimento tácito podem trazer vantagens para as empresas, pois *"o conhecimento tácito, em áreas cruciais para a organização, obstrui a cópia por pessoas externas à organização, fortalecendo a vantagem competitiva por parte da empresa"*.

De acordo com BASSANI, NIKITIUKI e QUELHAS (2002, p. 2), distingue-se o conhecimento nas seguintes etapas:

- Dados: conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Constituem-se em matéria-prima para qualquer exame, para se conseguir uma fotografia precisa sobre o procedimento que se quer alterar ou criar e, principalmente, para a criação da informação;

- Informação: documento ou comunicação audível ou visível. É a transmissão de dados de um emissor para um receptor. Os dados são transformados em informação quando a eles são agregados valores; e
- Conhecimento: Nas organizações, ele costuma estar embutido, não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, normas organizadoras e conversas informais. É o terreno onde se constrói a cultura organizacional.

PETER SENGE (1998, p. 167), *apud* BASSANI, NIKITIUKI e QUELHAS (2002, p. 7-8), afirma que as empresas aprendem somente através das pessoas que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

Propiciando a transmissão e permanência do conhecimento, a empresa fortalece o seu clima organizacional, *“tornando-o capaz de abrigar mentes criativas e cooperadoras, além de fortalecer as relações humanas num campo fértil de curiosidade e generosidade”*.

Segundo THIEL e POSSAMAI (2002, p. 8), as empresas devem sempre distribuir os profissionais experientes em processos críticos, sempre acompanhados de um aprendiz, a fim de perpetuar o conhecimento na empresa. *“Esta sugestão é básica para todo tipo de organização e processo identificado como crítico. Neste caso pode-se incluir também os processos administrativos”*.

De acordo com JUNIOR e SPÍNOLA (2002, p. 1 - 4), qualquer organização já possui a maior parte do conhecimento que necessita, no entanto, este está, por vários motivos, inacessível. *“A criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento pode agregá-la valor e colocá-la no rumo de suas metas”*.

Os valores intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento. É exatamente na medição destes valores intangíveis que se encontra a maior dificuldade de uma organização, uma vez que, ao contrário dos estoques

físicos, o valor do conhecimento não é facilmente compreendido, “*por ser um recurso invisível e difícil de imitar*”.

O valor de uma organização está cada vez mais desvinculado de seu valor de mercado, que tende a ser muito maior do que o valor patrimonial, “*em virtude de seus valores intangíveis, que possuem uma importância muito maior em empresas baseadas no conhecimento*”.

Para NONAKA e TAKEUCHI (1995), *apud* JUNIOR e SPÍNOLA (2002, p. 3-4), as empresas “criadoras de conhecimento” são aquelas que realmente criam novos conhecimentos, “*disseminando-os pela organização, incorporando-os em seus produtos e serviços, a partir dos processos de*”:

- Socialização (tácito em tácito): processo de compartilhamento de experiências e criação do conhecimento tácito e habilidades técnicas;
- Externalização (tácito em explícito): conversão através do uso de analogias, conceitos, modelos, hipóteses ou metáforas;
- Combinação (explícito em explícito): aprendizado formal baseado em informações explícitas e uso da tecnologia da informação; e
- Internalização (explícito em tácito): incorporação do conhecimento nas atividades operacionais da empresa para obtenção de um resultado prático.

DRUCKER (1995), *apud* FUTAMI e VALENTINA (2002, p. 1), ensina que na “sociedade do conhecimento”, os tradicionais fatores de produção como o trabalho, capital e terra tornaram-se secundários, e o conhecimento passou a ser um recurso mais importante.

STEWART (1999), *apud* FUTAMI e VALENTINA (2002, p. 1), reforça essa idéia, afirmando que na nova “era da informação” as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.

Conforme SENGE (1990), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 1 - 3), “*num ambiente turbulento, onde o futuro é menos previsível e as mudanças tecnológicas são rápidas, a Learning Organization vem sendo percebida como fonte de vantagem competitiva e capital intelectual*”.

Um ponto fundamental para uma empresa se tornar uma organização voltada para o conhecimento, é a incorporação das cinco disciplinas de aprendizagem. “*Disciplina, neste contexto, significa um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática*”. São elas:

- Domínio pessoal – “*Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule os participantes a alcançar as metas escolhidas*”;
- Modelos mentais – “*Consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões*”;
- Visão compartilhada – “*Significa estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado*”;
- Aprendizagem em equipe – “*Consiste em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais*”; e

- Pensamento sistêmico – *“Significa criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas”*.

É fundamental que as cinco disciplinas se desenvolvam em conjunto. *“Por isso, o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática”*.

Para GARVIN (1993), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 3), a construção de uma *Learning Organization* pode *“liberar a força criativa que existe na motivação, na curiosidade e no amor ao aprendizado, concentrando a inteligência e a energia dos funcionários nas estratégias empresariais”*.

Todavia, muitas empresas encontram dificuldades de aprendizagem. O primeiro passo para corrigir tal situação é identificar as “sete deficiências de aprendizagem”. SENGE (1990), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 3). São elas: eu sou meu cargo, o inimigo está lá fora, a ilusão de assumir o controle, a fixação em eventos, a parábola do sapo escaldado, a ilusão de aprender com a experiência, e o mito da equipe gerencial.

As cinco disciplinas das organizações que aprendem podem atenuar essas dificuldades.

Essas organizações possuem atributos que GARVIN (1993), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 3) descreve da seguinte forma:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experiências com novas abordagens;
- Aprendizado a partir da experiência própria;
- Aprendizado através das experiências dos outros; e

- Rápida transferência de conhecimento.

Para NONAKA (1991), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 1 - 2), “a aprendizagem organizacional, como fonte de capital intelectual, depende de várias condições organizacionais, como o clima, a cultura, a estrutura, os métodos de inovação e a troca de conhecimento”.

LENNON e WOLLIN (2001), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 1 - 2), ensinam que estes fatores são mais difíceis de serem copiados do que outros recursos, como a tecnologia, por exemplo. “Por isso, a aprendizagem organizacional tem sido considerada como vantagem competitiva sustentável. Além de não ser imitável, cria a habilidade organizacional para responder às mudanças rapidamente”.

CASSELLS (1999), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 2), acrescenta que “o valor estratégico da aprendizagem tem sido percebido através do sucesso competitivo. Neste ponto de vista, a aprendizagem é considerada como uma potencial capacidade estratégica”.

Conforme visto nas citações acima, a perspectiva estratégica do Aprendizado e Crescimento do BSC está perfeitamente relacionada com a questão do Conhecimento Organizacional e com a teoria das Organizações que Aprendem. O reconhecimento da importância do aprendizado e crescimento individual e organizacional é tão notável na atualidade, que empresas de grande porte não se limitam a simples treinamentos de pessoas e de equipes, mas avançam em busca de um objetivo muito mais amplo: a educação dos recursos humanos. No Brasil e no mundo, organizações mais agressivas já contratam pedagogos, profissionais especializados que lhes orientam em assuntos como: a quem ensinar, o que ensinar, como ensinar, e quais conteúdos incluir nos programas, etc.

Outras organizações de maior porte já trabalham com o conceito de “Universidade Corporativa” (UC), com o objetivo de preparar os seus Recursos Humanos “sob medida”, de acordo com as verdadeiras e particulares necessidades das respectivas empresas. Algumas corporações criam suas próprias “universidades”. Outras, preferem se conveniar com universidades públicas ou privadas já existentes, que possuam docentes com os

conhecimentos por elas requeridos, além de laboratórios ou outros recursos didático-pedagógicos, de pesquisas científicas, tecnológicas, etc. Algumas se valem também do ensino à distância, pelo menos em parte do conteúdo de seus cursos.

De acordo com diversos artigos de revistas especializadas e de anais de congressos, nos Estados Unidos já são mais de 2.000, no Brasil, mais de 40. Segundo FERREIRA (2001, p. 2):

Em 1955, quando a General Electric criou nos Estados Unidos a Controville, surgiu o conceito de Universidade Corporativa, que se disseminou pelos vários continentes, especialmente a partir dos anos 80. Hoje, só nos Estados Unidos existem cerca de 2 mil dessas Universidades e, no Brasil, 40.

Atente-se para o fato de que a citação acima foi retirada de uma publicação informativa do Instituto Euvaldo Lodi, entidade do sistema CNI (Confederação Nacional da Indústria), editada em 2001. É bastante provável, portanto, que em ambos os países citados o número de UC atualmente deva ser bem maior.

Comenta-se que o advento das universidades corporativas se deveu ao fato de as universidades tradicionais nem sempre terem conseguido preparar satisfatoriamente profissionais que irão se deparar com tecnologias de ponta, em um mercado altamente competitivo.

Todavia, fala-se também que as UC não serão capazes de substituir as universidades tradicionais. Parece ser relativamente simples organizar uma UC para atender à demanda de uma determinada empresa ou de um determinado setor. Desde que haja recursos financeiros suficientes, uma empreitada dessas não parece demasiadamente difícil. Porém o homem é parte de um cosmo, de um universo, e não apenas de uma empresa. Parece

prudente considerar que caberá sempre às universidades tradicionais cuidar da formação acadêmica das pessoas de uma forma mais abrangente.

Uma UC pode também assumir uma formatação de natureza híbrida, no que tange ao uso de instalações físicas e de sistemas virtuais. De acordo com EBOLI (2001, p. 3):

Os talentos humanos devem ser desenvolvidos além da sala de aula, acompanhando a tendência de que a educação deve se utilizar dos modelos presencial e virtual. Pela experiência, sabe-se que a tendência de efetividade no ensino a distância é de 100%, quando se trata de conhecimento, mas de 50% para desenvolver habilidades e de zero quando se quer desenvolver atitudes.

A Universidade Corporativa não é um modismo e a educação corporativa como fator de competitividade veio para ficar. É a educação na era do conhecimento. (...). A disseminação das Universidades Corporativas não irá representar o esvaziamento do papel das universidades tradicionais na formação de profissionais. Pelo contrário, a tendência é de que cresçam as parcerias e projetos de cooperação.

No tocante à educação, formação e treinamento de recursos humanos, não apenas como potencial membro de um sistema produtivo, mas principalmente visando a sua inserção na instituição da cidadania, num contexto bem mais amplo, de natureza eminentemente filosófica, DELORS (1999, p. 89 – 90) aponta o que pode ser considerado como “os quatro pilares da educação”, cujas bases, na visão do autor deste trabalho, devem apoiar quaisquer iniciativas que possam ser implementadas no sentido de aprimorar o conhecimento individual e organizacional de qualquer empresa ou instituição:

Para poder dar respostas ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: *aprender a conhecer*, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; *aprender a fazer*, para poder agir sobre o meio envolvente; *aprender a viver juntos*, a fim de participar e de cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente *aprender a ser*, via essencial que integra as três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e de permuta.

No início do terceiro milênio, na denominada ‘era do conhecimento’, por questões não apenas econômicas, mas sociais, éticas e sobretudo de humanidade, é de se esperar que se promovam os meios necessários não somente para que os recursos humanos das empresas sobrevivam, mas para que vivam de forma mais plena, condição esta que pode ser traduzida numa existência não somente produtiva em termos econômicos, mas também contemplada pela satisfação em poder ter acesso a tudo de bom a que um ser humano necessite ter acesso, não apenas como espectador, mas como coadjuvante do “espetáculo” da vida. E, para tanto, muito além de treinamentos, por mais sofisticados que possam ser, por mais avançadas que sejam as tecnologias envolvidas, que lhes seja fomentada uma educação, em cujo valor o Estado tanto tem falhado.

2.4 Conclusão

Fundamentado no referencial teórico acima, o autor deste trabalho considera relevante e oportuno o incremento na melhoria do conhecimento da filosofia do *Balanced Scorecard*, bem como uma maior ênfase na divulgação, não apenas do *scorecard* em si, mas da possibilidade de construção de instrumentos gerenciais do gênero. É pertinente se destacar que a ‘era do conhecimento’ requer também um alto grau de criatividade.

No Capítulo 3 a seguir, Metodologia da Pesquisa, serão apresentados os caminhos percorridos com a intenção de sondar se as práticas das empresas investigadas se aproximam da teoria de que trata este trabalho.

¹ “O BSC estabelece a relação de causa e efeito entre o dia-a-dia dos processos de negócios e as metas estratégicas, a fim de determinar se as organizações estão na trilha certa na busca dos seus mais importantes objetivos.” (Balanced scorecard tool drives performance. Association Management; Washington; Feb 2002; V 54; p. 26; William Halpern; Charles Richman. Disponível no *site* do ProQuest em 08 07 02.

² “O BSC é um flexível modelo capaz de ser aplicado nos mais diferentes ramos de negócios, nos mais diversos ambientes”. (Management Services; Enfield; Apr 2002; Mike Goodman; V. 46; p. 20).

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com o que foi dito no início do capítulo precedente, os dois instrumentos básicos de que o pesquisador deve lançar mão, buscando alcançar o objetivo estabelecido, resolvendo assim o problema de pesquisa, são o referencial teórico que abriga o tema da pesquisa e a metodologia científica escolhida como a mais adequada para determinada investigação. O principal objetivo deste capítulo é, então, fazer uso deste segundo instrumento: a metodologia da pesquisa.

Este capítulo consta dos seguintes tópicos: 1) Introdução; 2) Abordagem metodológica; 3) Tipologia da pesquisa; 4) Definição do problema de pesquisa; 5) Objetivos da pesquisa; 6) Delimitação do universo de pesquisa; 7) Tratamento estatístico; 8) Instrumento de pesquisa; 9) Coleta e validação dos dados; e 10) Conclusão.

3.1 Introdução

Com base no referencial teórico apresentado no capítulo precedente, partiu-se para a execução de uma pesquisa de campo, a fim de se conhecer a realidade de alguns aspectos gerenciais dos restaurantes da região metropolitana de Natal.

Para ANDRADE (2001, p. 20), “*a pesquisa de campo baseia-se na observação direta dos fatos. O pesquisador efetua a coleta de dados ‘em campo’, diretamente no local de ocorrência dos fatos.*” (Grifo nosso).

As etapas cumpridas na investigação serão apresentadas a seguir, com o objetivo de deixar registrada a forma como o trabalho foi desenvolvido. Isso é importante, pois viabiliza a checagem dos seus resultados por parte de outros pesquisadores, além de que, no futuro, outros estudos poderão se valer desse tipo de enfoque a fim de realizarem uma comparação sobre a realidade do gerenciamento dos restaurantes mais expressivos de Natal, sob a ótica abordada neste trabalho, em duas épocas diferentes. (SILVA, 2000, p. 40).

3.2 Abordagem metodológica

Este trabalho se orientou numa abordagem positivista, ou seja, de um empirismo lógico. Na visão positivista, mesmo os fenômenos sociais podem ser estudados objetivamente.

Ainda de acordo com SILVA (2000, p. 41), “*a definição da abordagem metodológica do trabalho revela o tratamento que é dispensado ao relacionamento entre a teoria e a empiria.*”

O método utilizado numa pesquisa aponta para os ‘caminhos’ que são percorridos pelo investigador na busca dos seus objetivos.

Para RICHARDSON (1989, p. 29), “*em sentido genérico, método em pesquisa científica significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.*”

Já para ANDRADE (2001, p. 22), “(...) método é um conjunto de processos, ou de procedimentos gerais, baseados em princípios lógicos e racionais, que permitem o seu emprego em várias ciências. Técnicas são conjuntos de normas usadas especificamente em cada área do conhecimento.”

Neste trabalho, fez-se a opção pelo *método monográfico*, ou *estudo de caso*, tendo-se investigado, todavia, múltiplos casos, de forma exploratória.

Ainda para ANDRADE (2001, p. 28), “o método monográfico, ou estudo de caso, consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.”

Apesar desta pesquisa se propor a investigar a possível adoção de determinada atitude gerencial, mesmo assim a metodologia a ser adotada terá caráter quantitativo.

RICHARDSON (1989, p. 29), ensina que “o método quantitativo, (...), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas.”

Uma forma de transformar dados qualitativos em quantitativos, consiste em utilizar como parâmetros o emprego de critérios, categorias, escalas de atitudes ou, ainda, identificar com que intensidade, ou grau, um conceito, uma atitude, uma opinião se manifesta.

Foi o que se procurou fazer, como será visto oportunamente no formulário, procedimento adotado para servir como instrumento de pesquisa, onde as variáveis a serem investigadas tomaram uma forma de escala de graduação, apesar de estarem aferindo a possível prática de determinadas atitudes gerenciais.

3.3 Tipologia da pesquisa

A pesquisa de que trata este trabalho é do tipo descritiva, de caráter exploratório, onde são investigados alguns aspectos gerenciais em restaurantes de Natal, dentre os líderes do setor, os ‘diferenciados’. Os múltiplos casos, portanto, citados anteriormente, são casos típicos.

Para GIL (1996, p. 46),

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (...). Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Na pesquisa descritiva, de acordo com ANDRADE (2001, p. 19-20), “(...) *os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles.*”

3.4 Definição do problema de pesquisa

É consensual no meio científico que toda pesquisa surge da percepção de algum tipo de problema.

Nos dizeres de MARCONI & LAKATOS (1999, p. 19), “*toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema.*” (Grifo nosso).

MARCONI & LAKATOS (1999, p. 28) ainda enfatizam que “*problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.*” E ainda que “*(...) a colocação clara do problema pode facilitar a construção da hipótese central.*”

Para GIL (1996, p. 27), “*(...) um problema é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser tidas como testáveis.*”

GIL (1996, p. 29-30) acrescenta algumas regras práticas para a formulação de problemas, a saber:

- a) Deve ser formulado como pergunta;
- b) Deve ser claro e preciso;
- c) Deve ser empírico;
- d) Deve ser suscetível de solução; e
- e) Deve ser delimitado a uma dimensão viável.

Ainda de acordo com GIL (1994, p. 54), “*um problema será relevante em termos científicos à medida que conduz à obtenção de novos conhecimentos.*” E “*a relevância prática do problema está nos benefícios que podem decorrer de sua solução.*”

Que o autor deste trabalho tenha conhecimento, nenhuma pesquisa foi feita, até os dias de hoje, nos restaurantes de Natal, que tenha abordado o tema aqui desenvolvido. Por

este motivo, pode se considerar a presente pesquisa como tendo caráter exploratório, além de relevância prática e científica.

GIL ainda acrescenta que (1994, p. 55): “*a relevância social de um problema está relacionada indubitavelmente aos valores de quem a julga. O que pode ser relevante para um, pode não ser para outro.*”

Chega-se, neste ponto, à seguinte formulação para o problema da pesquisa:

Os restaurantes de Natal estariam utilizando métodos de avaliação de desempenho, focados na estratégia do aprendizado e crescimento, que se assemelhem de alguma forma ao modelo previsto no *Balanced Scorecard*, mesmo que isso não se dê de forma intencional?

A importância em investigar a utilização de tais métodos revela-se na ênfase que as mais arrojadas organizações estão dando na capacitação de seus Recursos Humanos, pilares de sustentação das instituições da ‘era do conhecimento’.

Natal é uma das capitais nordestinas que possui nítida vocação para o turismo. Mesmo que os restaurantes locais não estejam competindo diretamente com os melhores do país ou do mundo, eles são freqüentados por clientes cada vez mais exigentes, tanto nativos quanto de outras regiões do país ou mesmo estrangeiros. Estes, principalmente, possivelmente conhecedores do nível dos melhores restaurantes mundiais.

Empreendedores vindos de outros países também estão se instalando por aqui. É importante, então, que os empresários locais, particularmente do setor de restaurantes, tomem conhecimento da possibilidade de adoção de instrumentos de medição de desempenho como o abordado neste trabalho, a fim de que possam agregar valor aos serviços oferecidos à sua clientela. Se os restaurantes de Natal não competem diretamente com os melhores do mundo, estão passando a competir com empresas congêneres aqui instaladas por empreendedores vindos de países estrangeiros.

De acordo com KAPLAN & NORTON (1997, p. 132), no *Balanced Scorecard* a perspectiva estratégica do *Aprendizado e Crescimento* é mensurada com base nos seguintes pontos básicos: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento.

No que se refere às medidas essenciais para os funcionários, os pontos básicos são: satisfação dos funcionários; retenção de funcionários; e produtividade de funcionários. KAPLAN & NORTON (1997, p. 134).

Ainda de acordo com KAPLAN & NORTON (1997, p. 141), no que tange às capacidades dos sistemas de informação, a preocupação básica está em que:

Medidas viáveis da disponibilidade de informações estratégicas poderiam ser o percentual de processos que oferecem “feedback” em tempo real sobre qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso “on-line” às informações referentes a eles.

Já no tocante à motivação, *empowerment* e alinhamento, os pontos básicos são: medidas de sugestões apresentadas e implementadas; medidas de melhoria; medidas de alinhamento individual e organizacional; e medidas do desempenho de equipe. KAPLAN & NORTON (1997, p. 142-148).

3.5 Objetivo da pesquisa

Neste ponto do trabalho, descreve-se o que se irá pesquisar, destacando-se o que se pretende alcançar com tal iniciativa. O objetivo da pesquisa, em suma, é a resolução do problema vislumbrado, tarefa que se leva adiante através do referencial teórico e da metodologia científica, conforme já foi comentado anteriormente.

Consoante MARTINS (1994, p. 25), *“nesta fase, o investigador buscará resposta à questão: para que fazer?”*. E que *“pode-se fixar um objetivo geral e enunciar outros objetivos específicos. Esse procedimento balizará todas as demais ações, possibilitando menor risco de fugas por parte do pesquisador”*.

Já de acordo com RICHARDSON (1989, p. 23-24), *“os objetivos gerais definem, de modo geral, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa. Os objetivos específicos definem aspectos determinados que se pretende estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral”*.

Como os autores acima citados apenas sugerem a enunciação de um objetivo geral e de um ou mais objetivos específicos, acatou-se neste trabalho a recomendação do Programa de Engenharia de Produção, no sentido de apresentar apenas um objetivo, ao mesmo tempo geral e específico.

Esleu-se, desta forma, o seguinte objetivo para a pesquisa de que trata este trabalho: investigar com que intensidade os restaurantes de Natal utilizam métodos de avaliação de desempenho fundamentados em variáveis não-financeiras que, de alguma maneira, se assemelhem ao modelo previsto na perspectiva estratégica do *Aprendizado e Crescimento*, do *Balanced Scorecard*, mesmo que isso ocorra de forma não intencional.

3.6 Delimitação do universo da pesquisa

O universo de pesquisa de que trata este trabalho foi composto de treze restaurantes, doze *à la carte* e um que atende também no sistema *self-service*, da área metropolitana de Natal.

Como se trata de um estudo exploratório de múltiplos casos, fez-se a escolha, de forma intencional, por uma parcela de restaurantes pertencentes ao universo de líderes do setor. Para tanto, foram contatados os estabelecimentos filiados à Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento e Lazer (ABRASEL). Todavia, como eram apenas onze os restaurantes de Natal, filiados à referida associação, com o auxílio do empresário do setor que colaborou no pré-teste (a ser comentado oportunamente), por cautela, foram acrescentados mais outros onze, de reconhecido conceito como pertencentes também ao grupo dos considerados líderes, somando um total de vinte e dois.

Este trabalho, no entanto, é um estudo que envolveu apenas treze restaurantes, uma vez que, dos vinte e dois escolhidos, sete não tiveram interesse em participar da pesquisa, apesar de terem sido visitados mais de uma vez, sem se falar nos contatos por telefone. Dos quinze que foram investigados, dois tiveram suas informações invalidadas, pelos motivos que serão explanados oportunamente.

Em grande parte, na avaliação do autor deste trabalho, a não participação dos sete restaurantes acima referidos se deveu ao fato da pesquisa de campo ter sido realizada nos meses de dezembro de 2002 e janeiro de 2003, período de alta estação para a maioria das empresas investigadas.

Consoante GIL (1996, p. 122),

Para que os resultados obtidos neste tipo de delineamento [estudo de caso] sejam significativos, recomenda-se o estudo de certa variedade de casos. Estes, em geral, não são selecionados mediante critérios estatísticos. Todavia, algumas regras devem ser observadas. São elas:

a) Buscar casos típicos. Trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.

b) Selecionar casos extremos. A vantagem da utilização de casos extremos está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar.

c) Tomar casos marginais. Trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio.

Neste trabalho, optou-se pela busca de casos típicos, através de uma amostra não probabilística. A tipicidade dos casos está caracterizada pela condição de líderes do setor de restaurantes de Natal.

De acordo com MARCONI & LAKATOS (1999, p. 55), “*em determinados casos, considerações de diversas ordens impedem a escolha de uma amostra probabilística, ficando a cargo do pesquisador a tentativa de buscar, por outras vias, uma amostra representativa*”. Uma alternativa é se buscar um subgrupo que seja considerado típico, em relação à população a que pertença.

Segundo ACKOFF (1967, p. 161), *apud* MARCONI & LAKATOS (1999, p. 55), “*tal subgrupo é utilizado como barômetro da população. Restringem-se as observações a ele e as conclusões obtidas são generalizadas para o total da população*”.

Como a escolha do universo de pesquisa foi do tipo intencional, não houve necessidade de se calcular tamanho de amostra.

Em que pese o fato da pesquisa de campo ter sido realizada nos meses de dezembro de 2002 e janeiro de 2003, período de alta estação para a maioria das empresas do setor, as quinze empresas que aceitaram participar (exceto no tocante às duas que tiveram suas informações invalidadas) o fizeram com ostensiva boa vontade. Como era de se esperar, o autor deste trabalho teve que visitar algumas empresas por mais de uma vez, uma vez que nem sempre os pesquisados estavam disponíveis para atendê-lo num determinado momento, fato esse que não caracterizou aparente má vontade, particularmente por parte das treze empresas que participaram e tiveram suas informações acatadas como válidas.

O que motivou o autor deste trabalho à escolha intencional pelos líderes do setor foi o fato de que, sendo eles os maiores e/ou mais tradicionais, era de se esperar que contassem com um maior grau de profissionalismo nas suas gestões, além de que deveriam reproduzir algumas características da gestão das organizações de menor porte.

3.7 Tratamento estatístico

Tomando-se por base o objetivo da pesquisa, passa-se a enunciar os métodos estatísticos que foram utilizados para a descrição, análise e interpretação dos dados coletados em campo.

Na análise descritiva, só foi necessária a utilização de Distribuição de Freqüência, de Média Aritmética e de Percentagem, que fazem parte da Estatística Descritiva.

De acordo com LAPPONI (2000, p. 3), *“o objetivo da Estatística Descritiva é organizar, resumir, analisar e interpretar observações disponíveis.”*

Consoante MARCONI & LAKATOS (1999, p. 154), uma distribuição de freqüência constitui-se nas repetições agrupadas dos valores de uma variável, visando facilitar o trabalho estatístico, permitindo melhor compreensão dos fenômenos, podendo ser relativa ou absoluta, simples ou acumuladas. E acrescentam que (p. 158): *“média é a medida de posição mais usada nos procedimentos estatísticos. A média de uma distribuição equivale à média aritmética.”*

GOODE e HATT (1969, p. 442), *apud* MARCONI & LAKATOS (1999, p. 183), com relação à percentagem, ensinam que são proporções que se multiplicam por 100 ou porção de um valor dado que pode ser determinado, desde que se saiba quanto corresponde a cada 100. As percentagens: *“a. servem para dar forma numérica às características*

qualitativas; b. reduzem duas distribuições por frequência a uma base comum, simplificando muito a comparação”.

No que tange à Distribuição de Frequência, STEVENSON (1981, p. 33) diz ser “(...) *um agrupamento de dados em classes, exibindo o número ou percentagem de observações em cada classe. Uma distribuição de frequência pode ser apresentada sob forma gráfica ou tabular.*”

Não houve necessidade da utilização da Inferência Estatística, posto que não foi feito nenhum teste de hipótese. Neste trabalho, resolveu-se não explicitar quaisquer hipóteses, daí não ser necessário testá-las a fim verificar sua veracidade ou falsidade.

LAPPONI (2000, p. 4) ainda ensina que “*o objetivo da Inferência Estatística é obter respostas corretas de questões específicas, atendendo a um determinado grau de acerto.*”

Como não foram explicitadas hipóteses neste trabalho, não houve *grau de acerto* a ser verificado.

Para a análise cruzada, foi utilizada a *Cluster Analysis*, ou Análise de Cluster, ou Análise de Agrupamentos. Para tanto, lançou-se mão do algoritmo *K-means clustering*, do software *STATISTICA*. Todos os passos efetuados no cruzamento dos dados estão descritos no próximo capítulo: Resultados da Pesquisa de Campo.

A Análise de Cluster, de acordo com HAIR *et al* (1998), classifica objetos de forma tal que cada um é semelhante aos demais, no interior de um mesmo agrupamento (ou cluster), sendo esta semelhança dependente dos critérios pré-definidos para a análise. Assim, os grupos resultantes apresentam grande homogeneidade interna, ou seja, entre os objetos de um mesmo grupo, e grande heterogeneidade externa, ou seja, entre os objetos de grupos diferentes.

Uma das vantagens do algoritmo *K-means clustering* é a possibilidade de se decidir antecipadamente pelo número de clusters que se deseja obter.

Neste trabalho, fez-se a opção por dois agrupamentos para cada ‘família’ de variáveis ligadas ao BSC, com a intenção de verificar se nas referidas famílias existiria um cluster que se aproximasse mais do que o outro da filosofia do BSC, no tocante à perspectiva estratégica do Aprendizado e Crescimento.

A referida análise, neste trabalho, teve como objetos as treze empresas que tiveram seus formulários validados. As questões (ou variáveis) dos formulários serviram como características destes objetos (os treze casos).

Na análise descritiva, todas as vinte e oito questões do instrumento de pesquisa serão discutidas individualmente.

Na análise cruzada, as questões receberão o seguinte tratamento:

- Será aplicada a Análise de Cluster apenas nos grupos de variáveis ligadas à filosofia do BSC;
- Cada questão não ligada à filosofia do BSC, mas que tenha a capacidade de auscultar a possível posse, por parte dos respondentes, de um determinado grau de visão estratégica, será cruzada com os melhores clusters obtidos, de acordo com o item anterior. O objetivo é verificar se os resultados obtidos guardam alguma coerência entre si; e
- As questões que digam respeito apenas aos dados de identificação das empresas, que servem apenas para dar ao leitor deste relatório uma visão geral das mesmas, não terão os seus dados cruzados, por não haver necessidade, uma vez que a análise descritiva é suficiente para este fim. As Figuras 4-24, 4-25, 4-26, 4-27 e 4-28, referentes a estas questões, constarão apenas no Anexo 2, para que o capítulo seguinte, Resultados da Pesquisa de Campo, fique o mais compacto possível.

No tópico seguinte, serão identificadas as questões componentes de cada família de variáveis, de acordo com a classificação acima mencionada.

3.8 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa escolhido para este trabalho foi o formulário, aplicado pelo próprio autor nas empresas investigadas. O referido instrumento pode ser considerado também como questionário, pois alguns respondentes fizeram, eles próprios, o preenchimento dos mesmos, apesar da presença do pesquisador, que apenas lhes deu algumas orientações, mantendo o cuidado para não influenciar nas respostas. Doravante, todavia, por uma questão de uniformidade, o termo a ser utilizado, sempre que necessário, será ‘questionário’.

Cada questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação subscrita pelo coordenador do PEP (Programa de Engenharia de Produção), do CT (Centro de Tecnologia), da UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte).

A versão final do instrumento de pesquisa consta no Anexo 1. As cartas de apresentação não constarão no anexo, uma vez que todas foram personalizadas, ou seja, continham o nome e o endereço dos destinatários, além, obviamente, do nome do pesquisador.

O referido instrumento foi composto de vinte e oito questões, na sua maioria fechadas, de múltipla escolha, subdivididas em grupos de categorias. Trabalhou-se principalmente com escalas de atitude em questões com um certo número de opções de respostas.

Para MACONI & LAKATOS (1999, p. 105), a respeito de perguntas de múltipla escolha, *“são perguntas fechadas mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto.”* E acrescentam que (p. 144): *“o questionário com perguntas fechadas é, evidentemente, mais prático que o de perguntas abertas.”*

Já de acordo com GIL (1994, p. 129), *“para definir o número adequado de perguntas é preciso levar em consideração o possível interesse dos respondentes pelo tema pesquisado. Entretanto, alguns autores estabelecem como regra geral que o número de perguntas de um questionário não deve ultrapassar a trinta.”*

Antes da efetiva aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste numa empresa pertencente ao universo da pesquisa, com o objetivo de checar a eficiência do instrumento.

O referido teste foi aplicado em um restaurante de reconhecida tradição, de propriedade de um colega do autor deste trabalho, a quem foi solicitado que fizesse as críticas necessárias à boa eficiência do instrumento, tendo o referido colaborador sugerido algumas mudanças, que foram acatadas em sua totalidade, por terem sido consideradas pertinentes.

A elevada experiência do empresário que colaborou no pré-teste, aliada à sua condição de professor universitário e de mestrando, fez com que apenas um restaurante (o dele) fosse considerado suficiente para a aplicação do referido ensaio.

De acordo com MARCONI & LAKATOS (1999, p. 34),

Elaborados os instrumentos de pesquisa, o procedimento mais utilizado para averiguar a sua validade é o teste preliminar ou pré-teste. Consiste em testar os instrumentos de pesquisa sobre uma pequena parte da população (...) ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. (...) Em geral, é suficiente realizar a mensuração em 5% a 10% do tamanho da amostra.

Ainda consoante GIL (1994, p. 132), *“para que o pré-teste seja eficaz, é necessário que os elementos selecionados sejam típicos em relação ao universo, e que aceitem dedicar para responder ao questionário maior tempo que os respondentes definitivos.”*

E acrescenta que (p. 133):

O pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão. Como é sabido, no caso do questionário, a obtenção desses requisitos é bastante crítica. Todavia, o pré-teste deve assegurar que o questionário esteja bem elaborado, sobretudo no referente a:

- a) clareza e precisão dos termos;
- b) forma das questões;
- c) desmembramento das questões;
- d) ordem das questões; e
- e) introdução do questionário.

Mesmo que no instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho nem sempre as questões obedecem a uma determinada ordem, as famílias de variáveis são compostas pelas seguintes questões:

- Família das questões ligadas à filosofia do BSC:

N.º 02 a 08 – Referentes à medição da satisfação dos funcionários. Estas questões não procuram saber se os funcionários estão satisfeitos, mas se as empresas medem o nível dessa satisfação.

N.º 09 e 10 – Referentes à medição da retenção dos funcionários.

N.º 12 e 13 – Referentes à medição da produtividade dos funcionários. Estas questões não procuram saber se os funcionários são produtivos, mas se as empresas medem o nível dessa produtividade.

N.º 15 a 20 – Referentes à adoção de iniciativas de melhoria contínua (n.º 19 e 20, mais especificamente). Nesta família, as questões compreendidas entre 15 e 18, inclusive, apesar de não dizerem respeito unicamente ao BSC, foram colocadas pelo fato de se basearem também na filosofia das *organizações que aprendem*¹, podendo perfeitamente somar com as idéias do *scorecard*, sem que lhes ofusque o mérito². Os conceitos envolvidos na teoria das *organizações que aprendem* são cinco: pensamento sistêmico,

maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. (SENGE *et al*, 1995).

- Família das questões não ligadas à filosofia do BSC, mas que têm a capacidade de auscultar a possível posse, por parte dos respondentes, de um determinado grau de visão estratégica:

N.º 01 – Visão do grau de competição existente entre as empresas. Esta questão serviu também para ‘quebrar o gelo’ do início de cada entrevista.

N.º 11 – Retenção dos funcionários em períodos de baixa estação. Esta questão pode ser considerada como uma indagação específica colocada pelo autor deste trabalho, haja vista a sua singularidade no setor de restaurantes ou de qualquer outra empresa que preste serviço na área de turismo.

N.º 14 – Visão, por parte das empresas, do nível de produtividade dos seus funcionários.

N.º 21 – Visão, por parte das empresas, dos seus desempenhos econômico-financeiros.

N.º 22 – Grau de importância atribuído pelos respondentes ao tema da pesquisa.

- Família das questões que dizem respeito apenas aos dados de identificação das empresas, cujas figuras constarão apenas no Anexo 2:

N.º 24 – Formas jurídicas nas quais as empresas se enquadram.

N.º 25 – Controle do capital das empresas.

N.º 26 – Número de funcionários das empresas.

N.º 27 – Denominações das empresas.

N.º 28 – Opção pelo recebimento ou não do resultado da pesquisa.

- A Questão 23, que indagou a posição hierárquica de quem respondeu aos questionários, não constou de nenhuma das classificações acima. Seus dados foram utilizados como uma das formas de validação da pesquisa, como será visto no capítulo seguinte.

3.9 Coleta e validação dos dados

A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de dezembro de 2002 e janeiro de 2003, através da aplicação dos formulários, realizada pessoalmente pelo autor deste trabalho, muito embora, em alguns casos, os próprios respondentes tenham preenchido o referido instrumento de pesquisa, fato este que permite que sejam denominados também de questionário, conforme comentado anteriormente.

Das vinte e duas empresas escolhidas intencionalmente pelo pesquisador, dentre as consideradas líderes do setor de restaurantes da área metropolitana de Natal, sete não se dispuseram a participar. Conforme já comentado, o período considerado de alta estação para empresas envolvidas, direta ou indiretamente, com a atividade turística (que têm os meses de dezembro e janeiro como um dos seus picos de movimentação), deve ter contribuído para que algumas dessas sete empresas se negassem a colaborar.

O número efetivo de empresas investigadas, portanto, foi de quinze. Para um estudo exploratório de múltiplos casos, esse número pode ser considerado suficiente, ainda mais se levando em conta que se trata de empresas escolhidas dentre as líderes do setor a que pertencem.

Após a coleta em campo, os questionários tiveram seus dados tabulados, tratados estatisticamente e analisados de forma descritiva e cruzada, conforme será visto no capítulo seguinte: Resultados da Pesquisa de Campo.

Pelo confiável nível hierárquico dos respondentes, bem como pelas suas experiências no ramo da atividade em tela, treze dentre os quinze questionários respondidos foram validados pelo pesquisador, única pessoa que os aplicou, tendo inclusive aproveitado a ocasião para esclarecer eventuais dúvidas surgidas durante as entrevistas. Dois questionários foram descartados, por terem sido respondidos por profissionais que ocupavam funções que não eram de gerência nem de direção.

A dificuldade em manter contato com pessoas mais adequadas, nestes dois casos, nas várias visitas realizadas aos respectivos estabelecimentos, foi o que levou o pesquisador a aceitar a participação desses dois funcionários, tendo, contudo, desde o momento das entrevistas, percebido que as respostas não estavam sendo dadas com ‘autoridade’ ou suficiente conhecimento de causa, apesar da solicitude dos dois.

3.10 Conclusão

Tendo-se feito os comentários mais importantes a respeito da abordagem metodológica da pesquisa de que trata este trabalho, da sua tipologia, da definição do problema de pesquisa, dos objetivos da pesquisa, da delimitação do universo de pesquisa, do tratamento estatístico, do instrumento de pesquisa, e da coleta e validação dos dados, pode-se passar para o capítulo 4, a seguir, onde serão apresentados os resultados da

pesquisa de campo, com o auxílio de parte da Estatística Descritiva e da Análise de Cluster.

¹ Conceitos introduzidos por Peter Senge e outros, em *A quinta disciplina: caderno de campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

² Questões pesquisadas no artigo *The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment*, de Andrea D. Ellinger e outros, publicado no *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no. 1, Spring 2002.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados que foram coletados em campo, bem como os resultados obtidos depois de haverem sido analisados de forma descritiva e cruzada. Começa-se, assim, a desenhar a resposta, ou as respostas, ao problema de pesquisa.

Este capítulo consta dos seguintes tópicos: 1) Introdução; 2) Validação da pesquisa; 3) Análise descritiva; 4) Análise cruzada; e 5) Conclusão.

4.1 Introdução

Este capítulo mostrará como os dados foram tabulados e analisados, de forma descritiva e cruzada, após a validação dos treze questionários, com o objetivo de solucionar o problema de pesquisa proposto no capítulo precedente, Metodologia da Pesquisa.

Para a análise descritiva dos dados, foi usada a técnica estatística da Distribuição de Frequência. Para a parte principal da análise cruzada, aplicou-se a Análise de Cluster.

Com a técnica estatística da Distribuição de Freqüência, na análise descritiva apresenta-se uma espécie de ‘fotografia’ relativamente isolada de cada questão, enquanto que na análise cruzada, principalmente com a Análise de Cluster, faz-se uma discussão do conjunto dessas ‘fotos’, confrontando-as com o norte da investigação: o objetivo proposto no capítulo 3.

Na análise descritiva, para cada uma das vinte e oito questões, corresponde uma tabela e o seu respectivo gráfico (histograma), mostrando a sua Distribuição de Freqüência. Todavia, a fim de facilitar a visualização, tornado este capítulo o mais compacto possível, as tabelas referentes a cada questão só serão apresentadas no Anexo 02, assim como as cinco figuras relativas às questões que dizem respeito apenas aos dados de identificação das empresas, de acordo com o que foi anunciado no capítulo precedente.

De acordo com MARCONI & LAKATOS (1999, p. 198), a representação dos dados através de gráficos permite uma rápida descrição do fenômeno, representando uma forma atrativa e expressiva, uma vez que facilita a visão do conjunto, “*possibilitando enxergar o abstrato*”. E acrescenta que (p. 212) “*o quadro estatístico, com os dados numéricos equivalentes, deve acompanhar o gráfico.*”

4.2 Validação da pesquisa

Tendo sido descartados dois questionários, dentre os quinze originais, conforme comentado anteriormente, e fundamentado nas respostas dadas à questão 23 do instrumento de pesquisa (qual a posição hierárquica de quem responde ao questionário), considerou-se validada a pesquisa de campo, com respaldo no status das pessoas contatadas, conforme demonstra a Figura 4-23 a seguir¹:

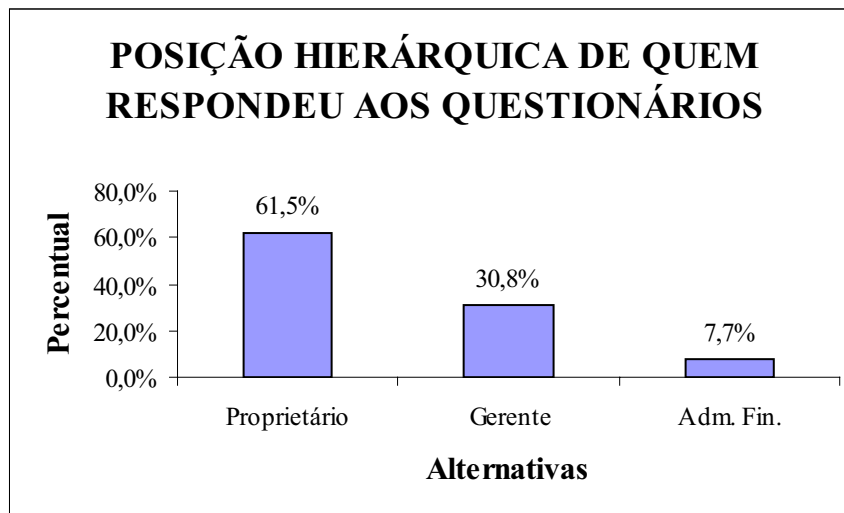


Figura 4-23 Posição hierárquica de quem respondeu aos questionários

Outros detalhes reforçaram a validação da pesquisa, cujo trabalho de campo foi levado a cabo pelo próprio autor deste trabalho, em contatos pessoais dentro das respectivas empresas.

São os seguintes esses outros detalhes:

- Os questionários foram fundamentados no referencial teórico que abrigou o problema de pesquisa. Nesse tocante, MARCONI & LAKATOS (1999, p. 19) ensinam que *“toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema.”*
- Foi realizado um pré-teste, conforme comentado no item 3.8, Instrumento de Pesquisa, do capítulo 3.
- Após o pré-teste, algumas alterações foram feitas, em atendimento às sugestões recebidas, tanto no que dizia respeito à forma de apresentação das questões, quanto à escolha das escalas mais adequadas.
- Como se tratava de um estudo exploratório em múltiplos casos, fez-se a escolha dentre os líderes do setor, conforme descrito no item 3.6, Delimitação do Universo da Pesquisa, também do capítulo 3.

4.3 Análise descritiva

Neste ítem, faz-se a descrição dos resultados obtidos nas 28 questões do instrumento de pesquisa. Cada uma delas será seguida de um comentário, mais ou menos breve, de acordo com a importância da variável investigada.

Questão 01 – Como o(a) senhor(a) vê o grau de competição atual entre os restaurantes mais expressivos² na Grande Natal?

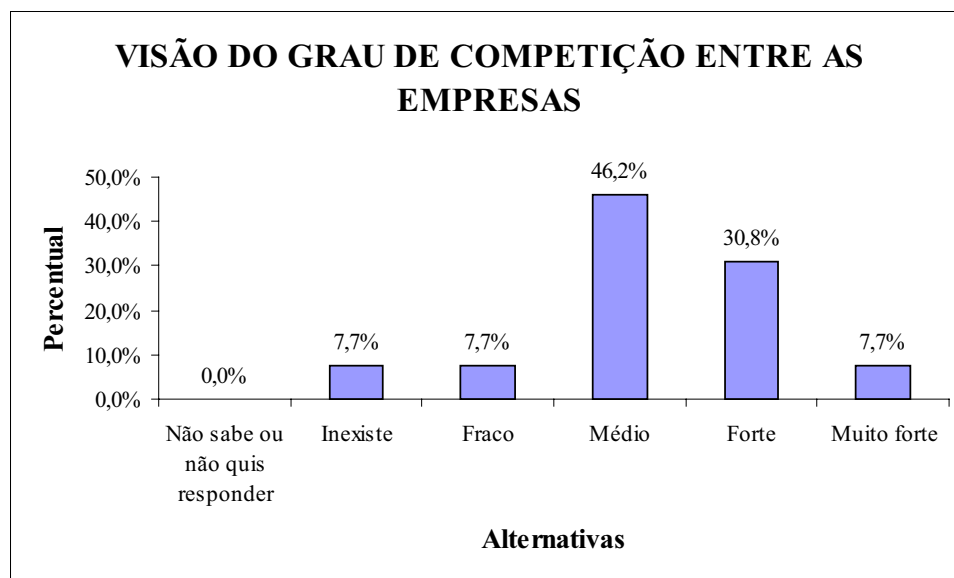


Figura 4-1 Visão do grau de competição entre as empresas

Como se percebe, a grande maioria dos respondentes enxergam a existência de uma certa competição entre as organizações do setor, evidenciando, por parte dos respondentes, preocupação com o que poderá estar acontecendo no ambiente externo da empresa. Esta

questão, que inicialmente serviu para ‘quebrar o gelo’ do início das entrevistas, será útil também na análise cruzada, como será visto mais adiante.

Questão 02 - A empresa costuma medir o nível de satisfação de seus funcionários?

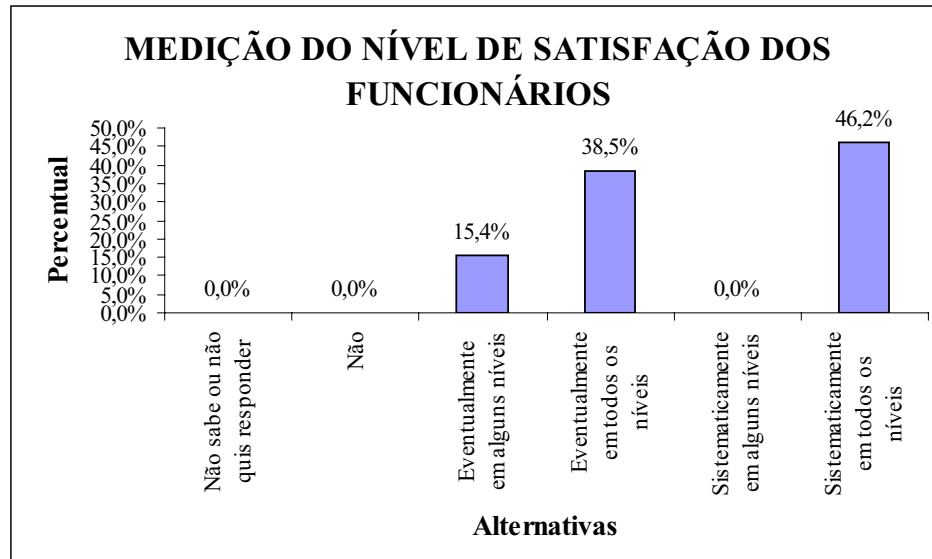


Figura 4-2 Medição do nível de satisfação dos funcionários

Conforme a Figura 4-2 acima, quase a metade dos respondentes (46,2%) disseram que, sistematicamente, em todos os níveis da hierarquia, medem o nível de satisfação de seus funcionários.

De acordo com KAPLAN & NORTON (1997, p. 132), no *Balanced Scorecard* a perspectiva estratégica do *Aprendizado e Crescimento* é mensurada com base nos seguintes pontos básicos: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento.

A medição do nível de satisfação dos funcionários é de grande relevo para as organizações com visão de futuro, haja vista estar diretamente relacionada à motivação das pessoas.

Ainda na perspectiva estratégica do *aprendizado e crescimento* do BSC, para os funcionários, consoante KAPLAN & NORTON (2002, p. 134), “são três as medidas essenciais, que são complementadas por vetores situacionais: 1. Satisfação dos funcionários; 2. Retenção de funcionários; e 3. Produtividade dos funcionários.” Sendo,

porém, o primeiro ítem (satisfação dos funcionários), considerado o vetor dos outros dois (retenção e produtividade).

Questão 03 - A empresa costuma incentivar seus funcionários a se envolverem nas decisões mais relevantes da organização?

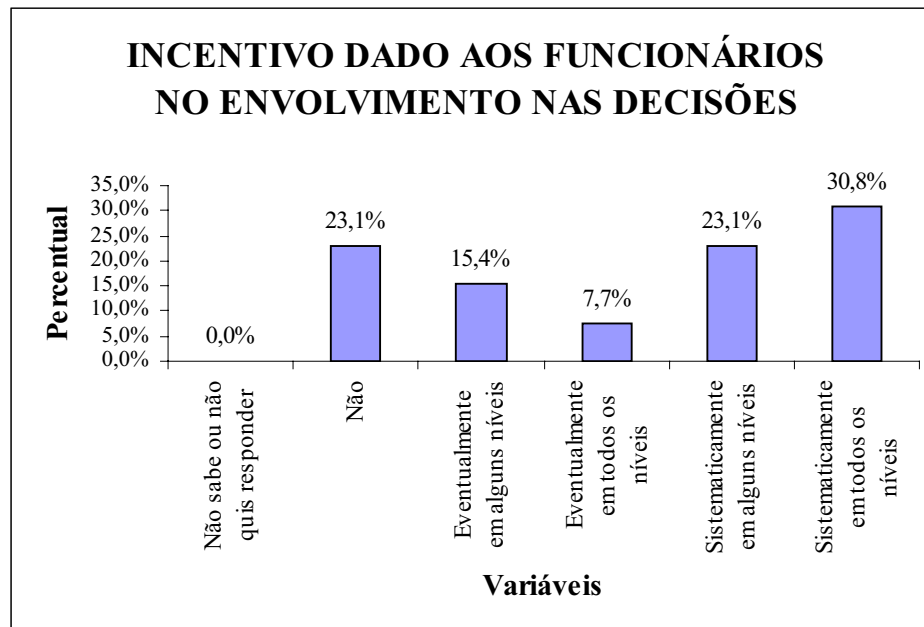


Figura 4-3 Incentivo dado aos funcionários no envolvimento nas decisões

Consoante a Figura 4-3 acima, 30,8% dos respondentes disseram que incentivam sistematicamente em todos os níveis funcionais. 23,1% disseram que incentivam sistematicamente, porém em alguns níveis funcionais.

O referencial teórico aponta para a necessidade de se incentivar o maior número possível de funcionários a se envolverem nas decisões organizacionais. Isto faz com que se sintam valorizados, motivados e co-responsáveis pelo desempenho da empresa. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

Questão 04 - A empresa incentiva seus funcionários a usarem de criatividade no desempenho de suas funções?

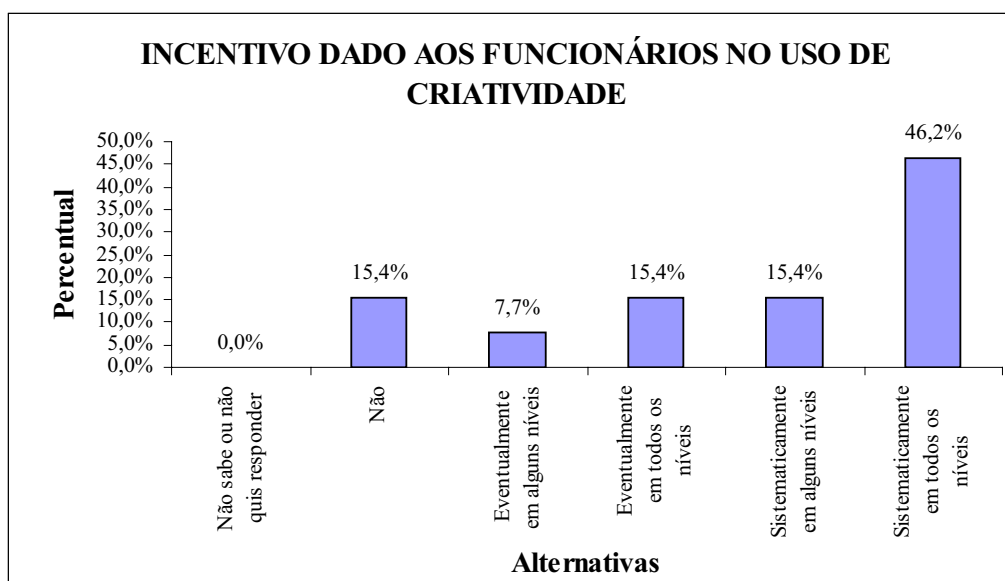


Figura 4-4 Incentivo dado aos funcionários no uso de criatividade

46,2% dos respondentes disseram que incentivam, sistematicamente, em todos os níveis funcionais. 15,4% disseram que incentivam, sistematicamente, mas apenas em alguns níveis funcionais.

Esta prática também é muito importante, de acordo com o referencial teórico. Tal iniciativa faz com que os colaboradores se sintam livres para pensar - uma das características da 'era do conhecimento' -, ao contrário do comportamento da 'era industrial', quando as pessoas eram contratadas basicamente para realizarem tarefas pré-estabelecidas pelos seus chefes. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

Questão 05 - A empresa orienta seus funcionários a tomarem iniciativas relevantes no desempenho de suas funções?

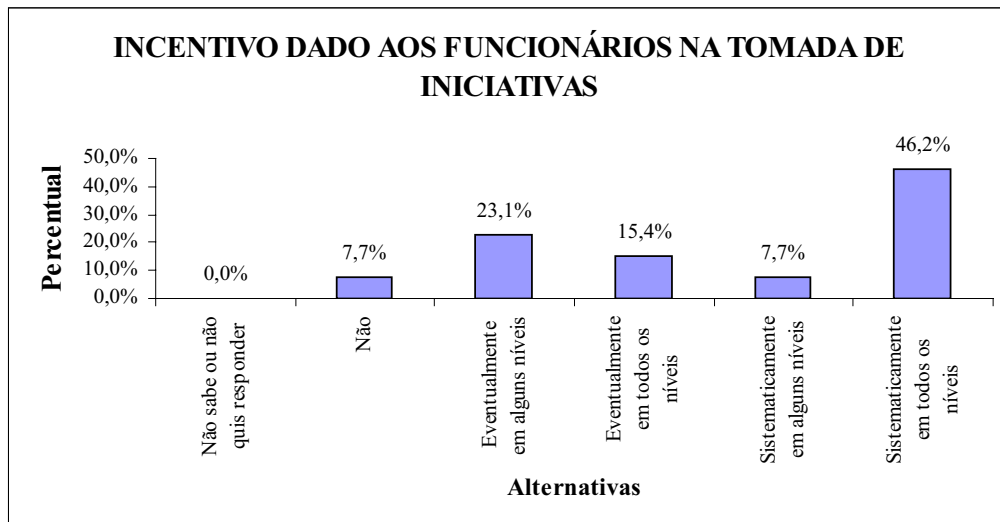


Figura 4-5 Incentivo dado aos funcionários na tomada de iniciativas

De acordo com a Figura 4-5 acima, 46,2% dos respondentes disseram que incentivam, sistematicamente, em todos os níveis da hierarquia. 7,7% disseram que também incentivam sistematicamente, porém só em alguns níveis.

Esta prática é recomendada pelo referencial teórico, a fim de que os empregados se sintam mais valorizados e se tornem mais produtivos, posto que a eles é dado um maior grau de responsabilidade, fazendo com que se vejam com mais *empowerment* dentro da empresa. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

Questão 06 - A empresa permite aos seus funcionários suficiente acesso às informações em prol do bom desempenho de suas funções?

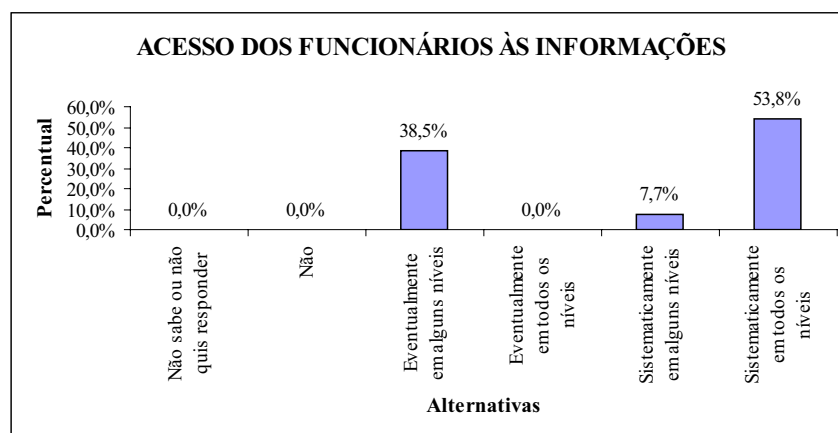


Figura 4-6 Acesso dos funcionários às informações

Nos 13 restaurantes analisados, 53,8% dos respondentes disseram que permitem, sistematicamente, em todos os níveis. 7,7% disseram que também permitem, sistematicamente, mas apenas em alguns níveis.

Segundo a filosofia da perspectiva estratégica do *aprendizado e crescimento*, do BSC, é de suma importância que os recursos humanos de uma organização tenham acesso a informações que possam levá-los a um melhor desempenho de suas funções. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

Questão 07 – Os funcionários têm acesso a Tecnologia de Informação a fim de obterem informações em prol do bom desempenho de suas funções?

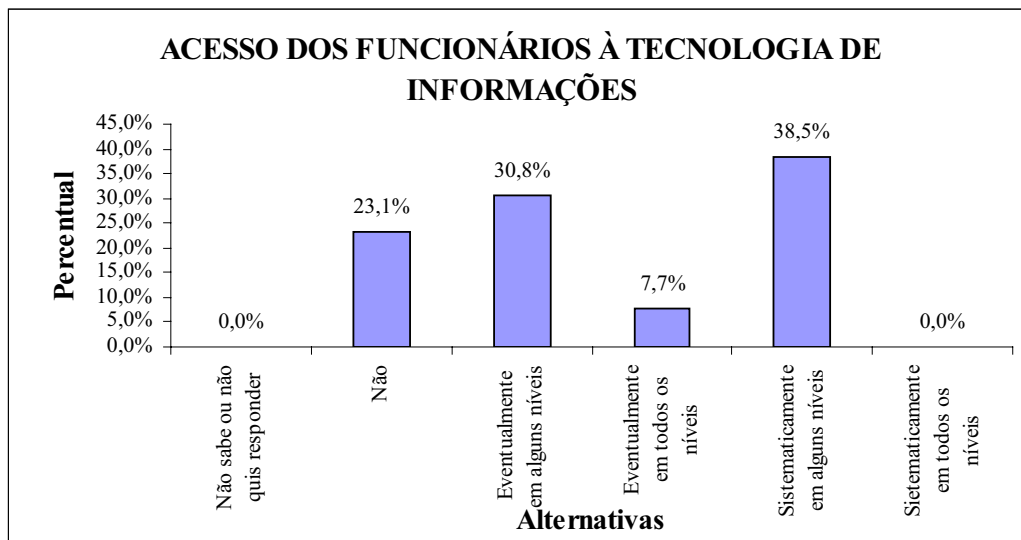


Figura 4-7 Acesso dos funcionários a TI (Tecnologia de Informação)

Apenas 38,5% dos respondentes disseram que, sistematicamente, somente em alguns níveis funcionais, disponibilizam aos seus empregados acesso a TI, resultado que os distancia da filosofia do BSC.

Ainda consoante KAPLAN & NORTON (1997, p. 141), no que tange às capacidades dos sistemas de informação, a preocupação básica está em que:

Medidas viáveis da disponibilidade de informações estratégicas poderiam ser o percentual de processos que oferecem ‘feedback’ em tempo real sobre qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso ‘on-line’ às informações referentes a eles.

Neste aspecto, seria interessante que as empresas não somente permitissem aos seus funcionários acesso às informações, mas também a TI, a fim de que essas informações pudessem ter uma fluidez compatível com a realidade atual.

Questão 08 – Os funcionários costumam passar por algum tipo de reciclagem?

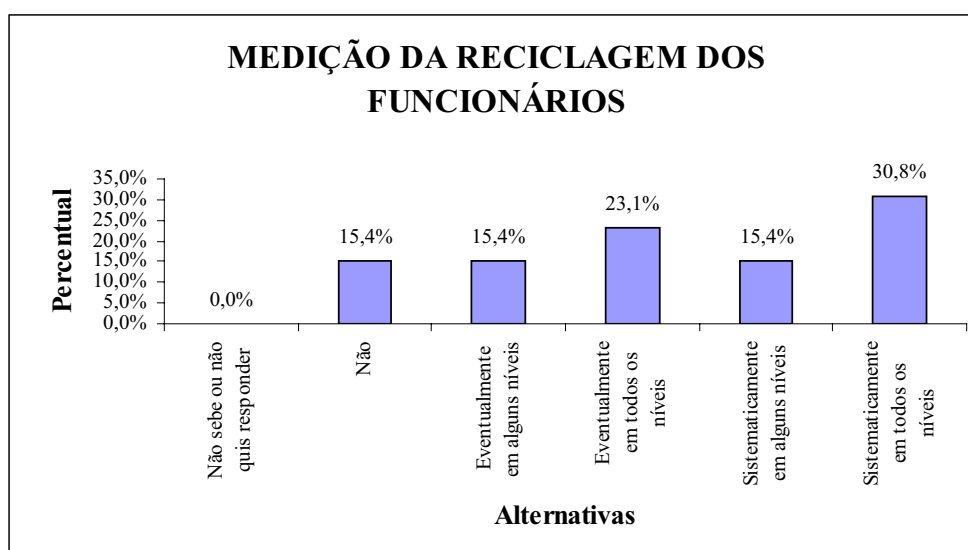


Figura 4-8 Medição da reciclagem dos funcionários

30,8% dos respondentes disseram que sim, sistematicamente, em todos os níveis funcionais. 15,4% disseram também que sim, porém apenas em alguns níveis funcionais. Esta prática é recomendada para as organizações da ‘era do conhecimento’, quando as mudanças acontecem constantemente.

Prover os meios para que os funcionários se reciclem, é o que recomenda o referencial teórico, posto que eleva o nível de capacitação do pessoal, melhorando a performance das outras três perspectivas. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

Questão 09 - A empresa mede o nível de retenção de seus funcionários?

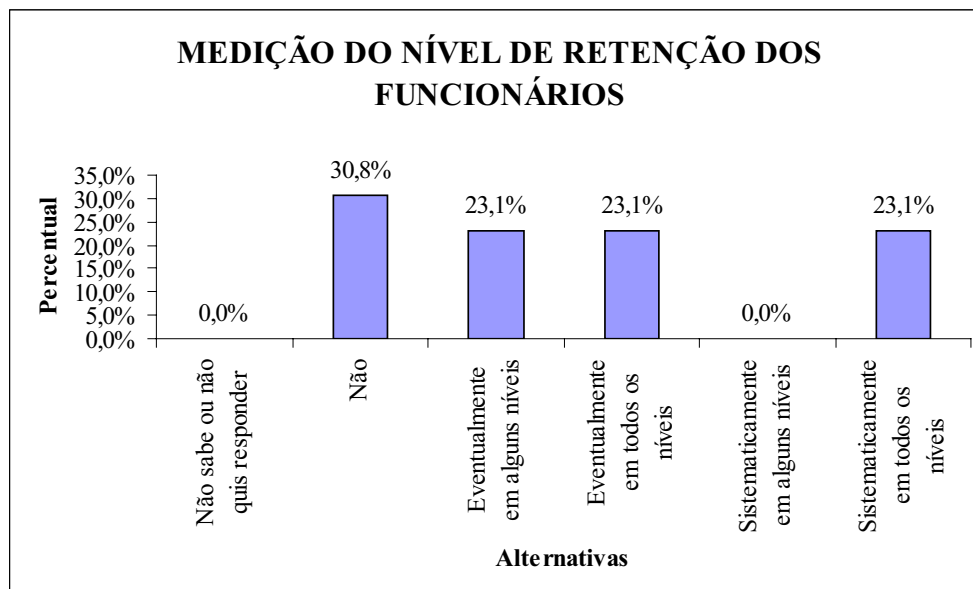


Figura 4-9 Medição do nível de retenção dos funcionários

Apenas 23,1% dos respondentes disseram que sim, sistematicamente, em todos os níveis funcionais. Nas conversas, quando nas entrevistas, muitos respondentes disseram que não sentem necessidade desta prática, uma vez que seus funcionários raramente pedem demissão.

Segundo o referencial teórico, esta iniciativa é importante porque, caso a empresa consiga manter os seus quadros por muito tempo, além de continuar contando com os conhecimentos tácitos desses profissionais, denota que eles estão satisfeitos com a empresa que lhes contratou. (KAPALAN & NORTON, 1997; 2001).

Atente-se para o resultado da questão seguinte.

Questão 10 – Caso a empresa meça o nível de retenção de seus funcionários, ela o faz através:

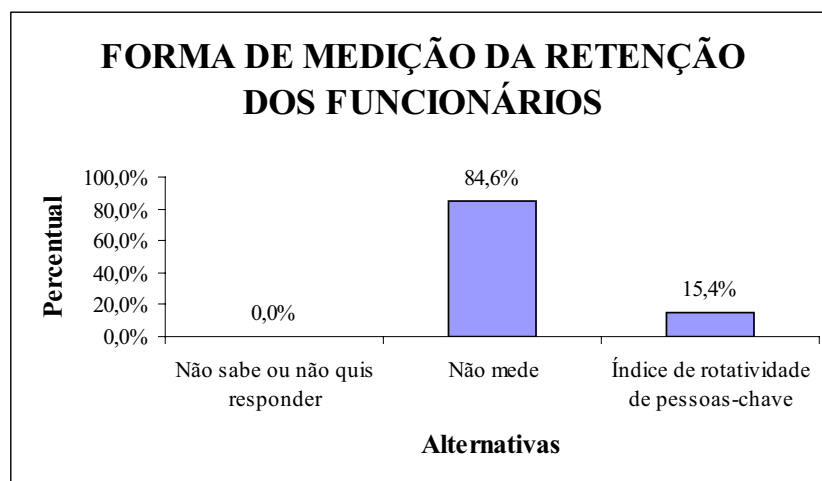


Figura 4-10 Forma de medição da retenção dos funcionários

Percebe-se, de acordo com a Figura 4-10 acima, que apenas 15,4% dos respondentes apontaram a adoção de um método concreto (previsto na filosofia do BSC) de medição do índice de retenção de seus funcionários. Este resultado não combina com o da questão anterior, onde 23,1% dos respondentes disseram que medem o nível de retenção de seus funcionários, sistematicamente, em todos os níveis funcionais.

Por conservadorismo, prefere-se aceitar o menor percentual como resposta para as duas questões, ou seja 15,4%.

Questão 11 – Quer a empresa meça ou não o nível de retenção de seus funcionários, ela procura conservá-los mesmo durante os períodos de baixa estação?

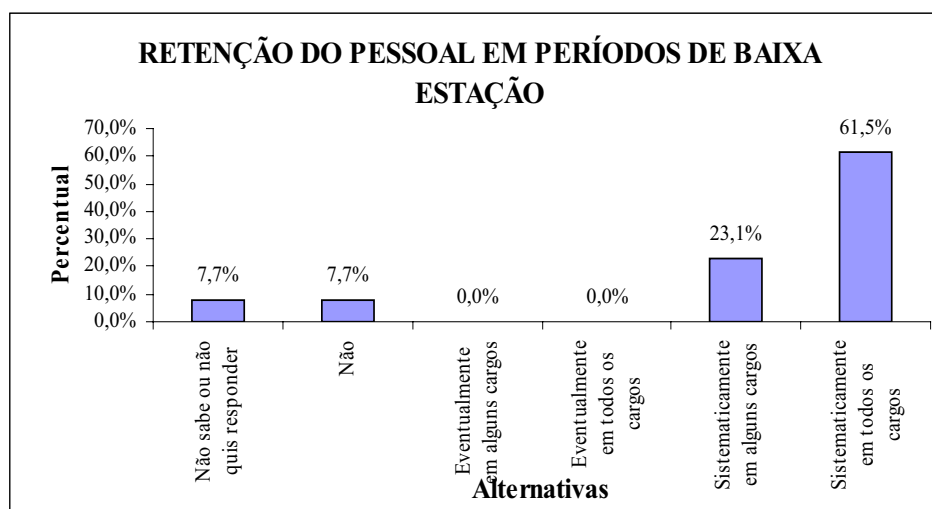


Figura 4-11 Retenção do pessoal em períodos de baixa estação

Vê-se que 61,5% das 13 empresas pesquisadas retêm, sistematicamente, em todos os cargos, seus funcionários em períodos de baixa estação turística. 23,1% também adotam esta prática, porém em alguns cargos. Talvez, aqui, esteja o motivo da discrepância entre os resultados das duas questões anteriores, pois, quem retém seus funcionários, até mesmo em períodos de baixa demanda por seus serviços, não deve sentir a necessidade de adotar índices que meçam essa retenção.

Apesar desta prática não estar prevista no referencial teórico, resolveu-se investigá-la, por se tratar de uma estratégia típica de setores relacionados ao turismo. Na análise cruzada, mais adiante, esta questão terá maior utilidade.

Questão 12 - A empresa costuma medir o nível de produtividade de seus funcionários?

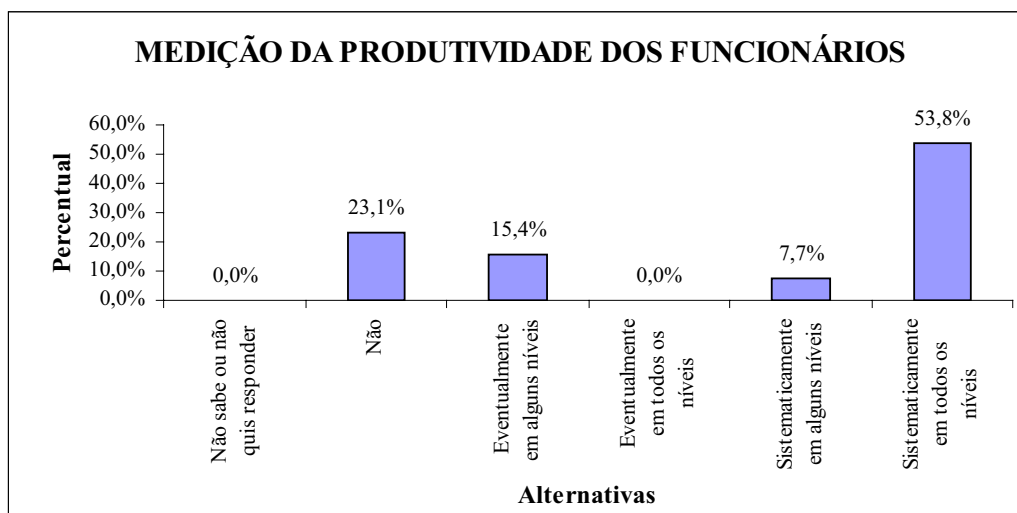


Figura 4-12 Medição da produtividade dos funcionários

Dentre o universo de empresas pesquisadas, 53,8% dos respondentes disseram que sim, sistematicamente, em todos os níveis funcionais. 7,7% também disseram que sim, mas apenas em alguns níveis. Esta prática é aconselhada pelo referencial teórico. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

A medição do nível de produtividade dos funcionários permite à empresa conferir, neste aspecto, se suas metas estão sendo alcançadas, e em que nível.

Atente-se para o resultado da questão seguinte:

Questão 13 – Caso a empresa meça o nível de produtividade de seus funcionários, ela o faz através:

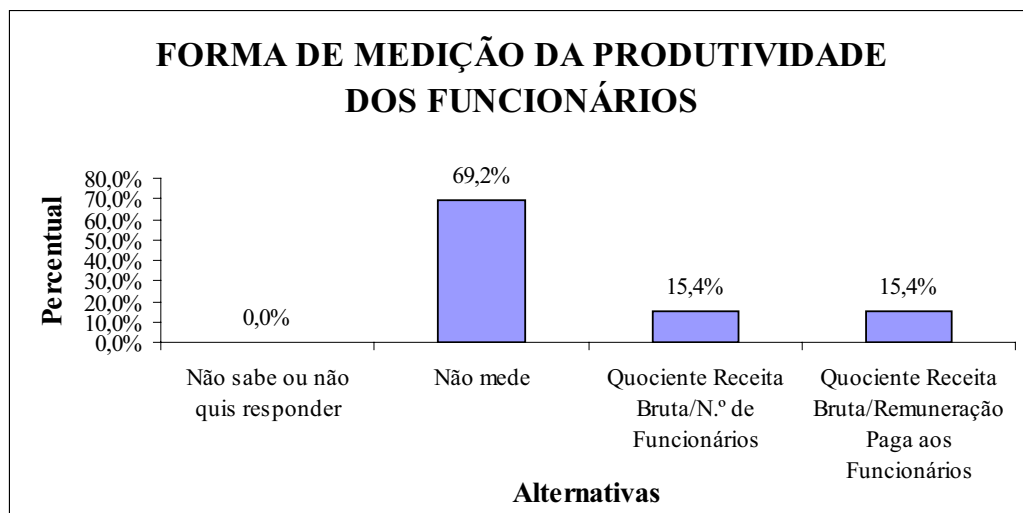


Figura 4-13 Forma de medição da produtividade dos funcionários

Apenas 30,8% dos respondentes apontaram a adoção de um método concreto para medir o nível de produtividade de seus funcionários. Este resultado não combina com o da questão anterior, onde 53,8% dos respondentes disseram que medem, sistematicamente, em todos os níveis funcionais, o nível de produtividade de seus recursos humanos. Por prudência, prefere-se aceitar o menor percentual como resposta para ambas as questões, ou seja, 30,8%.

A medição do nível de produtividade dos funcionários de uma empresa é uma prática contemplada no referencial teórico. As empresas que medem variáveis dessa natureza têm mais condições de verificar se estão no rumo certo da sobrevivência e do crescimento. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

Questão 14 – Quer a empresa meça ou não o nível de produtividade de seus funcionários, o(a) senhor(a) diria que:



Figura 4-14 Como a empresa vê o nível de produtividade de seus funcionários

77,0% dos respondentes consideram a produtividade de seus funcionários igual ou superior à da concorrência (metade igual e metade superior). Este resultado parece bastante adequado às empresas que fazem parte do universo de líderes do setor.

O referencial teórico que fundamenta este trabalho apenas aponta para a importância desse tipo de medição, não se referindo a nenhum grau ‘ótimo’ de produtividade. (KAPLAN & NORTON, 1997). Apesar do resultado desta variável não estar diretamente

ligado à filosofia do BSC, evidencia a existência, por parte dos respondentes, de uma certa preocupação com o ambiente externo da empresa, conforme comentado também na questão 01.

Na análise cruzada, mais adiante, esta questão terá uma melhor utilidade.

Questão 15 – O(a) senhor(a) considera que a empresa cria oportunidades de aprendizagem contínua para os seus funcionários?

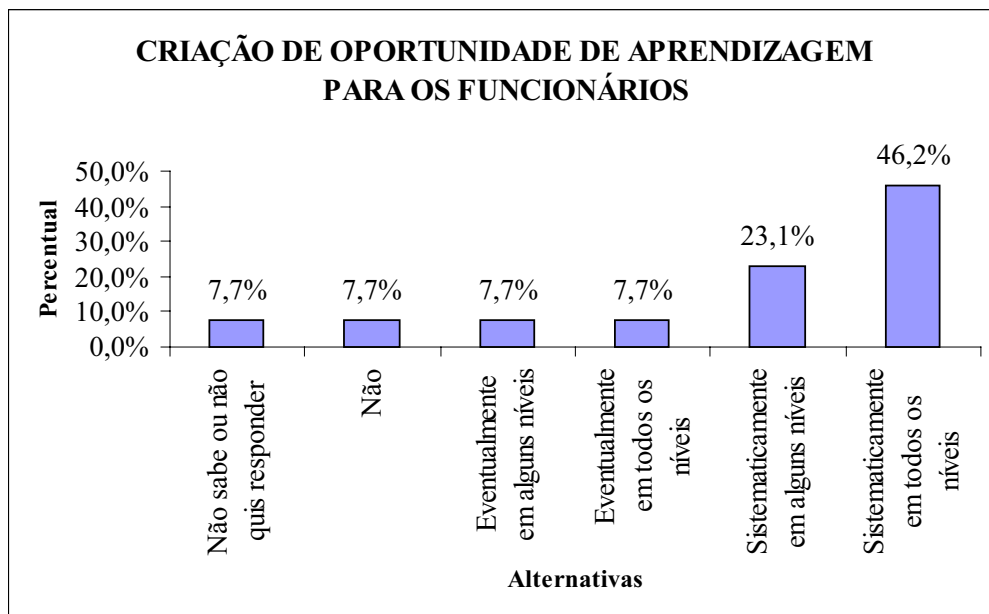


Figura 4-15 Criação de oportunidade de aprendizagem para os funcionários

46,2% dos respondentes disseram que sim, sistematicamente, em todos os níveis funcionais. 23,1% também disseram que sim, sistematicamente, mas apenas em alguns níveis.

Esta prática, segundo o referencial, é o que prevê a perspectiva estratégica do *aprendizado e crescimento*, do *Balanced Scorecard*, e tem como principal objetivo alavancar as demais perspectivas - processos internos, clientes e financeira. (KAPLAN & NORTON, 1997). Todavia, diz respeito também à filosofia das *organizações que aprendem*, (SENGE *et al*, 1995), o que pode muito bem somar com as idéias do BSC.

Questão 16 – O(a) senhor(a) acha que a empresa incentiva a aprendizagem de suas equipes, bem como a colaboração entre elas?

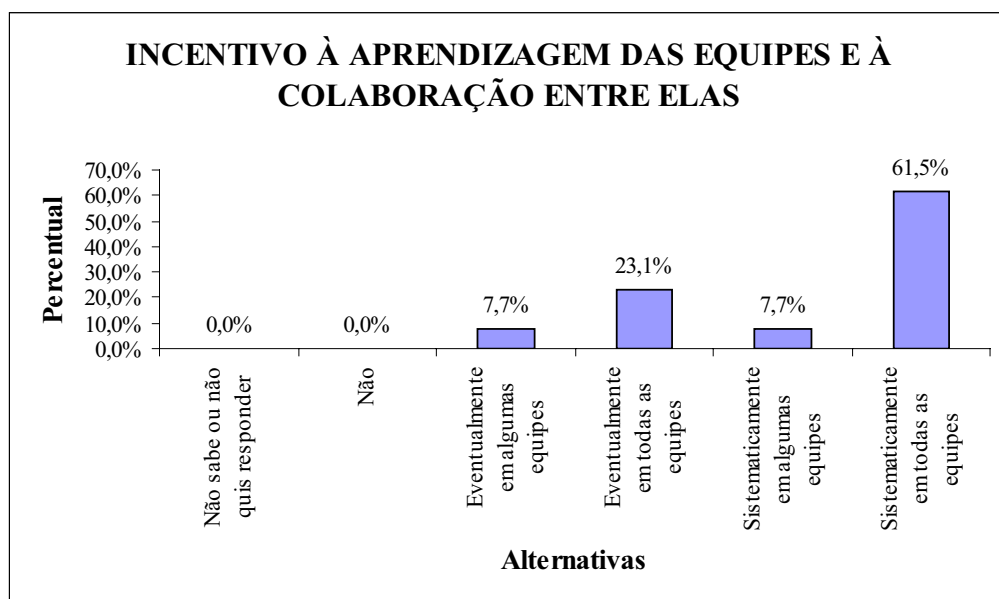


Figura 4-16 Incentivo à aprendizagem das equipes e à colaboração entre elas

61,5% disseram que sim, sistematicamente em todos os níveis funcionais. 7,7% também disseram que sim, sistematicamente, mas somente em alguns níveis. Esta prática é o que prevê o referencial teórico. Ela aponta para a fundamental importância do conhecimento e da sua comunicação. (KAPLAN & NORTON, 1997). Esse ideal também é perseguido pela filosofia das *organizações que aprendem*. (SENGE *et al* 1995).

Questão 17 – O(a) senhor(a) acha que os funcionários são orientados para enxergar a empresa de uma forma sistêmica?

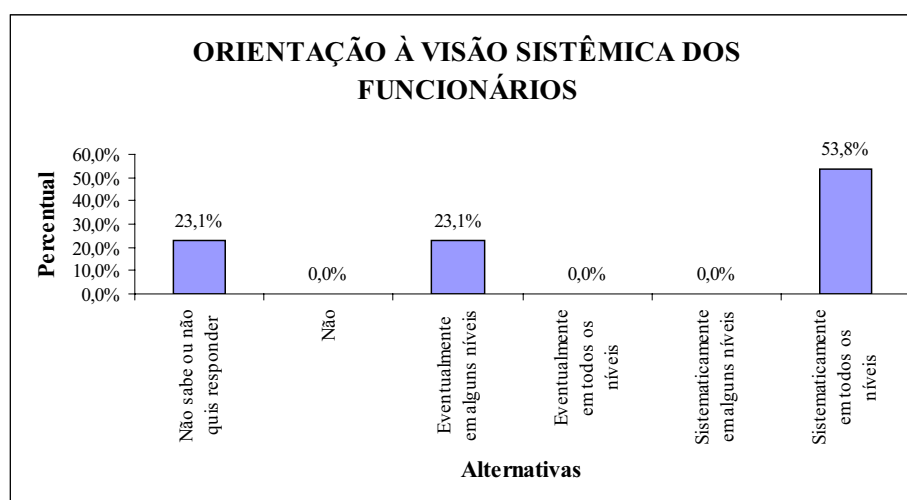


Figura 4-17 – Orientação à visão sistêmica dos funcionários

53,8% responderam que sim, sistematicamente, em todos os níveis funcionais, dão esse tipo de orientação aos seus funcionários.

Isto é importante, pois além dos empregados se tornarem capazes de enxergar as eventuais dificuldades internas e ambientais, passam a ver os diferentes setores da organização como ‘clientes’ e ‘fornecedores’, uns dos outros, ao invés de raciocinarem que cada setor é um ‘departamento’ estanque, independente. A importância de tal prática, tanto é contemplada pela filosofia do BSC, quanto pelas das *organizações que aprendem*. (KAPLAN & NORTON, 1997; SENGE *et al* 1995).

Questão 18 - O(a) senhor(a) acha que a empresa possui uma espécie de líder que oriente a aprendizagem nos níveis individual e organizacional?

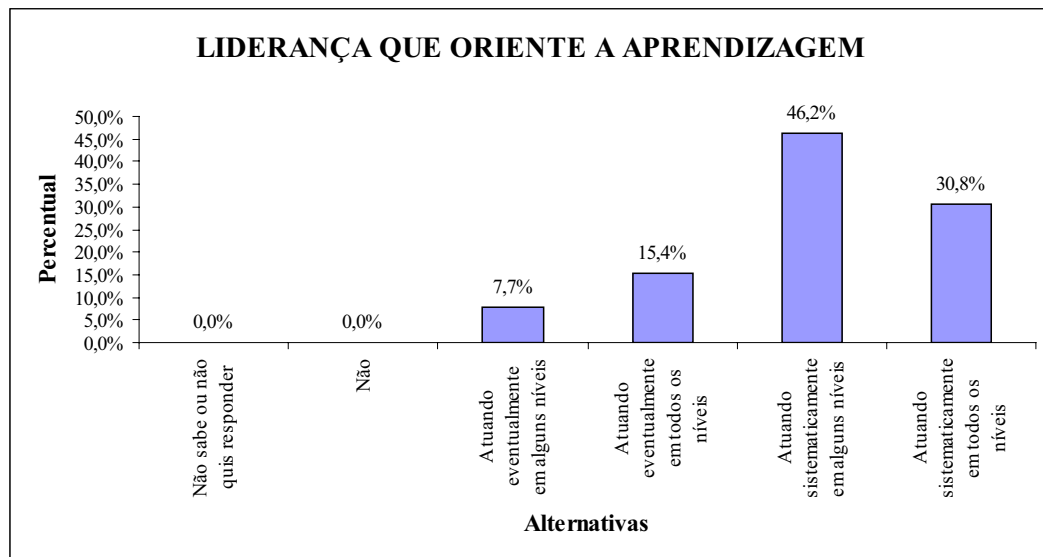


Figura 4-18 Liderança que oriente a aprendizagem

30,8% dos respondentes disseram que sim, sistematicamente em todos os níveis funcionais. 46,2% também disseram que sim, porém só em alguns níveis. A importância desta prática é bastante destacada pela filosofia das *organizações que aprendem*, contemplada em uma das ‘cinco disciplinas’. (SENGE *et al*, 1995).

Questão 19 - A empresa usa algum tipo de medida de melhoria, a fim de possibilitar o constante aperfeiçoamento de seus processos internos?

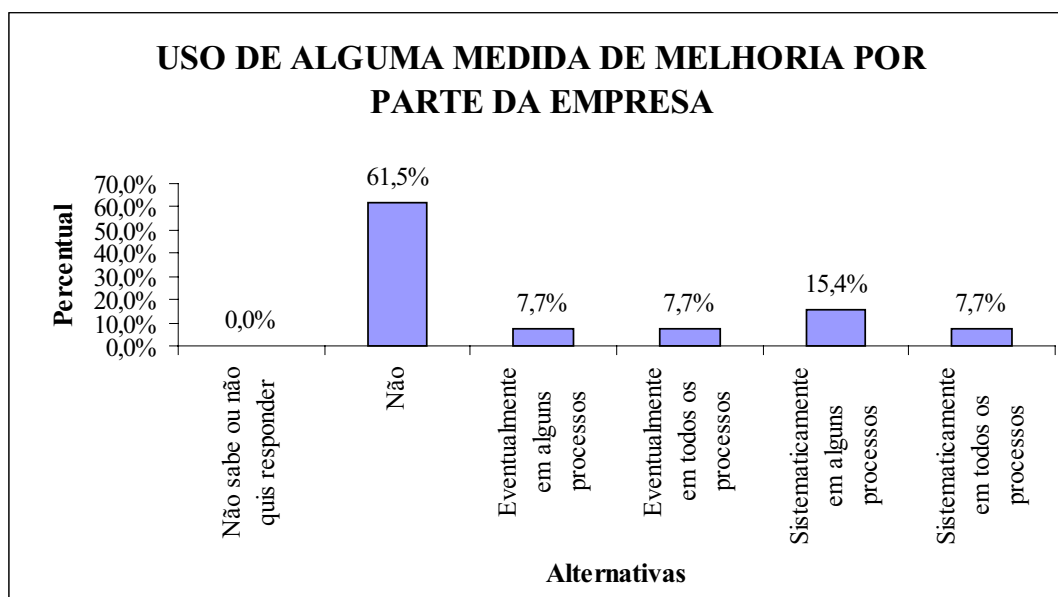


Figura 4-19 Uso de alguma medida de melhoria por parte da empresa

61,5% dos respondentes disseram que não utilizam nenhum tipo de medida de melhoria, a fim de possibilitar o constante aperfeiçoamento de seus processos internos. Este número os distancia bastante das filosofias do BSC e das *organizações que aprendem*. (KAPLAN & NORTON, 1997; SENGE *et al* 1995). Empresas que não adotam esta prática, podem perpetuar a manutenção de processos ineficientes, numa espécie de círculo vicioso. Atente-se para o resultado da questão seguinte:

Questão 20 – Caso a empresa use algum tipo de medida de melhoria, qual ela adota?

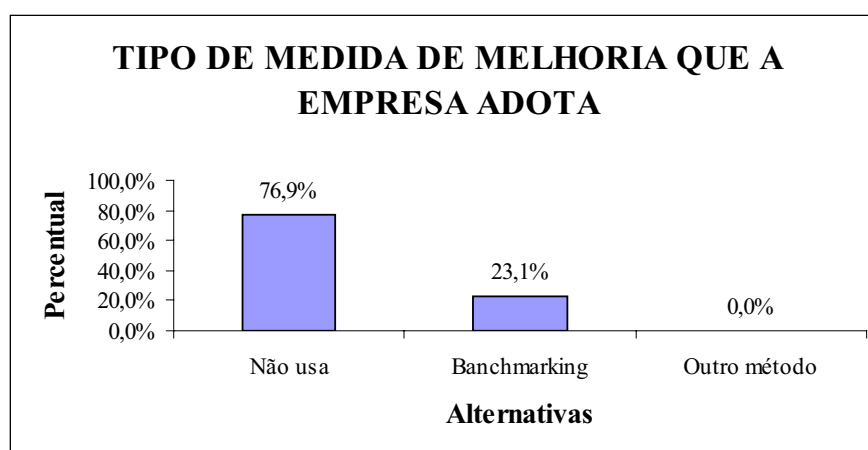


Figura 4-20 Tipo de medida de melhoria que a empresa adota

76,9% disseram que não usam nenhum tipo de medida de melhoria contínua. Este número corresponde, na questão anterior, à soma dos que nunca adotam essa prática (61,5%), junto com os que a adotam, apenas eventualmente (15,4%).

Conforme o referencial teórico, a adoção de algum tipo de medida de melhoria contínua é importante, pois sempre há o que se aperfeiçoar em qualquer processo, por mais eficiente que seja. A não adoção de uma ferramenta desse tipo pode levar a empresa a continuar cometendo as mesmas falhas em seus processos. (KAPLAN & NORTON, 1997; 2001).

Questão 21 – Considerando o desempenho econômico-financeiro atual da empresa, o(a) senhor(a) diria que:

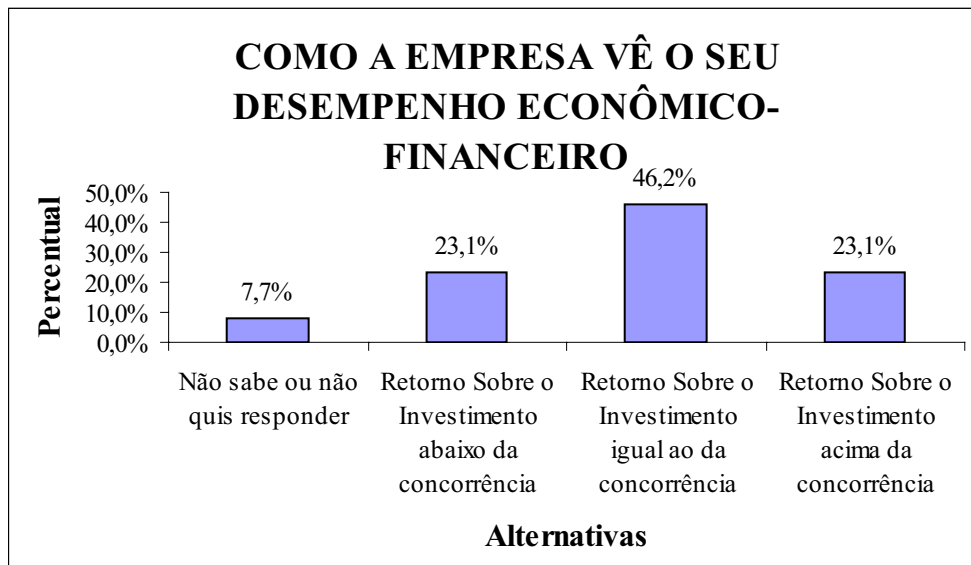


Figura 4-21 Como a empresa vê o seu desempenho econômico-financeiro

Neste item, 23,1% dos respondentes se consideram abaixo da concorrência, 46,2% se consideram equiparados, e 23,1% se consideram acima. Este resultado parece bastante adequado às empresas pertencentes ao universo de líderes do setor.

Apesar do resultado desta variável não estar diretamente ligado à filosofia do BSC, denota a existência, por parte dos empresários, de uma certa preocupação com o que poderá estar acontecendo no ambiente externo das empresas, conforme o comentado também nas questões 01 e 14. Na análise cruzada, mais adiante, esta questão terá uma melhor utilidade.

Questão 22 – Qual o grau de importância que o(a) senhor(a) atribui ao tema desta pesquisa, independentemente de a empresa adotá-lo no seu todo ou em parte, ou mesmo não adotá-lo?

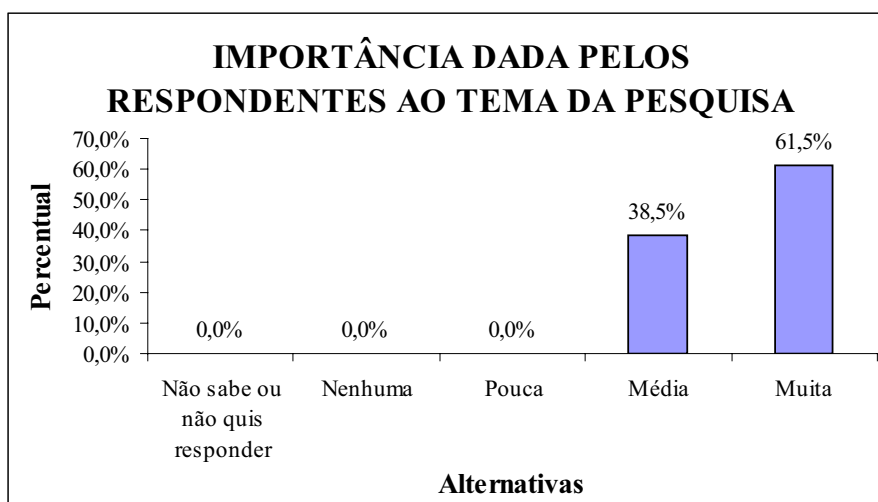


Figura 4-22 Importância dada pelos respondentes ao tema da pesquisa

61,5% dos respondentes atribuíram muita importância ao tema desta pesquisa. 38,5% atribuíram média importância. Isto vem corroborar com o pensamento inicial do autor deste trabalho, exposto ainda no seu Projeto de Pesquisa, de que, apenas com a simples aplicação dos questionários, os executivos do setor poderiam ficar interessados nas idéias neles envolvidas. É de se esperar que, muito provavelmente, eles venham a se interessar ainda mais, a partir do momento em que receberem o resultado conclusivo da pesquisa, desejo de 100,0% deles, conforme será visto na análise da última questão, a de número 28.

Esta questão, a 22, também será útil na análise cruzada, mais adiante. Apesar do resultado desta variável não estar diretamente ligado à filosofia do BSC, evidencia pelo menos o despertar do interesse pelo assunto, fenômeno que corresponde com a condição de líderes de um setor da economia local, com empresários que são dotados de uma razoável visão estratégica, conforme o comentado também nas questões 01, 14 e 21.

A questão 23, que tratou do grau hierárquico de quem respondeu aos questionários, foi a primeira a ser analisada neste capítulo, na página 57, por haver servido como uma das formas de validação da pesquisa.

Questão 24 – Versando sobre a forma jurídica na qual a empresa se enquadra

A maioria das empresas (61,5%) tem a forma jurídica de Sociedades Limitadas. As demais (38,5%) são Empresas Individuais. A figura 4-24, referente a esta questão, está no Anexo 2, após a sua respectiva tabela.

Questão 25 – Versando sobre o controle do capital da empresa

Todas as empresas investigadas tinham o seu capital sob o controle de cidadãos brasileiros.³ A Figura 4-25, referente a esta questão, está no Anexo 2, após a sua respectiva tabela.

Questão 26 – Versando sobre o número de funcionários da empresa

92,3% das empresas investigadas contavam com até 50 funcionários. 7,7%, com mais de 50 e menos de 100. A Figura 4-26, referente a esta questão, está no Anexo 2, após a sua respectiva tabela.

Questão 27 – Versando sobre a opção de colocar ou não a denominação da empresa

Todos os entrevistados optaram por colocar os nomes de suas empresas nos questionários. A Figura 4-27, referente a esta questão, está no Anexo 2, após a sua respectiva tabela.

Questão 28 – Versando sobre o desejo de receber ou não uma cópia do resultado da pesquisa

Todos os respondentes manifestaram o desejo de receberem uma cópia com o resultado desta pesquisa. Isto mostra que o tema deste trabalho despertou realmente o interesse dos executivos, fato que confirma o resultado obtido na questão 22, onde ficou patente que 100,0% dos pesquisados disseram que o tema deste trabalho é de *medianamente a muito importante*, sendo que *muito importante* ficou com 61,5% das

escolhas. A Figura 4-28, referente a esta questão, está no Anexo 2, após a sua respectiva tabela.

4.4 Análise cruzada

Conforme anunciado na introdução deste capítulo, para o cruzamento dos dados coletados, foi aplicada principalmente a Análise de Cluster. Quando a escala de determinada questão não permitir o seu cruzamento através da Análise de Cluster, esta questão será analisada e discutida com o auxílio da Estatística Descritiva. É o caso das questões que estão marcadas com um asterisco (*) na tabela 4-29 a seguir.

A Tabela 4-29, a seguir, mostra os grupos de questões que tiveram seus dados cruzados.

Tabela 4-29 Grupos de questões cujos dados foram cruzados

Grupo que investiga a medição da satisfação dos funcionários	Questões 02 a 08
Grupo que investiga a medição da retenção dos funcionários (*)	Questões 09 e 10
Grupo que investiga a medição da produtividade dos funcionários (*)	Questões 12 e 13
Grupo que investigam a adoção de iniciativas de melhoria contínua	Questões 15 a 20
Grupo que investiga fenômenos não ligados diretamente à filosofia do Balanced Scorecard	Questões 01, 11, 14, 21 e 22

Análise de Cluster envolvendo o grupo de questões compreendidas entre 2 e 8, inclusive, referentes à satisfação dos funcionários.

Para esta análise, as opções ‘Não Sei’ e ‘Prefiro Não Responder’ passaram a formar uma opção única ‘Não Sei ou Prefiro Não Responder’, tendo sido consideradas como não-respostas, passando as escalas deste grupo a contarem com 5 alternativas, ao invés das 6 originais da Análise Descritiva. A figura 4-29, a seguir, mostra duas curvas, cada uma representando um cluster.

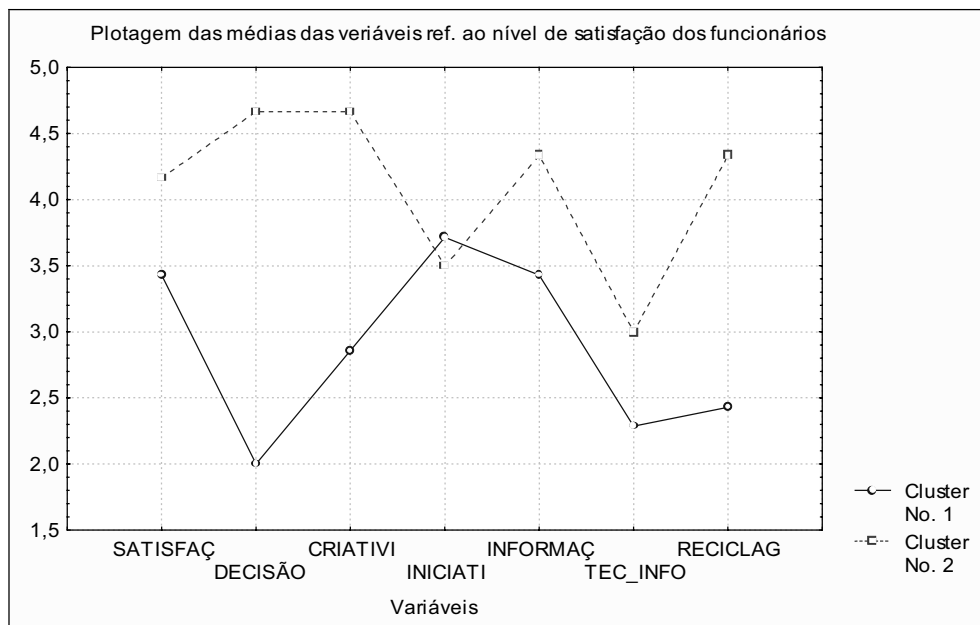


Figura 4-29 Plotagem das médias das variáveis referentes ao nível de satisfação dos funcionários

Legenda das variáveis:

SATISFAÇ = Se a empresa costuma medir o nível de satisfação de seus funcionários.

DECISÃO = Se a empresa costuma incentivar seus funcionários a se envolverem nas decisões.

CRIATIVI = Se a empresa incentiva seus funcionários a usarem de criatividade.

INICIATI = Se a empresa orienta seus funcionários a tomarem iniciativas.

INFORMAÇ = Se a empresa permite aos seus funcionários suficiente acesso às informações.

TEC_INFO = Se a empresa permite aos seus funcionários acesso a Tecnologia de Informação.

RECICLAG = Se os funcionários costumam passar por algum tipo de reciclagem.

O Cluster 1 está representado pela curva cheia, enquanto que o Cluster 2, pela tracejada.

Na escala desse grupo, as graduações 1, 2, 3, 4 e 5 respondem, respectivamente, ‘Não’, ‘Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos’, ‘Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos’, ‘Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos’ e ‘Sim, sistematicamente, em todos os níveis hierárquicos’. Para que as médias das variáveis sejam consideradas muito próximas à filosofia do BSC, necessitam ser, portanto, iguais ou superiores a 4.

No Cluster 1, curva cheia, todas as sete médias estão abaixo de 4. No Cluster 2, curva tracejada, cinco dentre as sete médias estão acima de 4. O Cluster 2, portanto, é o que mais se aproxima da filosofia do BSC, no que tange à medição da satisfação dos funcionários. A tabela 4-30 a seguir, mostra os casos componentes de cada cluster.

Tabela 4-30 Componentes de cada cluster para o grupo de variáveis referentes à medição da satisfação dos funcionários.

Componentes do Cluster 01 (7 empresas)	Componentes do Cluster 02 (6 empresas)
Casos 01, 02, 03, 05, 06, 08 e 12.	Casos 04, 07, 09, 10, 11 e 13.

Percebe-se que, no tocante à medição do nível de satisfação de seus funcionários, 46,15% das empresas investigadas adotam a prática prevista pelo BSC neste grupo de questões, em cinco das sete variáveis.

A identificação das treze empresas será mostrada mais adiante, na Tabela 4-37.

Apesar da Figura 4-29 aparentemente demonstrar a existência de dois agrupamentos distintos, para se obter uma resposta mais precisa, verificou-se o nível de significância das diferenças entre as médias dos 2 clusters, em cada variável, a fim de se checar a magnitude dessas diferenças. O resultado está na Tabela 4-31, a seguir.

Tabela 4-31 Significâncias das diferenças entre as médias das variáveis referentes à medição da satisfação dos funcionários de cada cluster

Variável	Teste p	Diferença significativa (Sim / Não)
Satisfação dos funcionários	0,302543	Não
Envolvimento nas decisões	0,000293	Sim
Incentivo à criatividade	0,028011	Sim
Incentivo à iniciativa	0,810083	Não
Acesso às informações	0,264549	Não
Acesso a Tecnologia de Informação	0,329648	Não
Reciclagem dos funcionários	0,013759	Sim

Em que pese a aparente distinção entre os 2 clusters, conforme se vê na Figura 4-29, dentre as sete variáveis, há diferenças significativas de médias apenas em três. Ou seja, dentro de cada cluster, as empresas são muito parecidas entre si. Porém, entre os dois, há diferenças significativas apenas em três variáveis: a segunda (envolvimento nas decisões), a terceira (incentivo à criatividade) e a sétima (reciclagem dos funcionários), que tiveram $p < 0,05$.

Pode-se dizer, então, que o Cluster 1 só está significativamente distante do Cluster 2 em três variáveis. Nas outras quatro, está relativamente próximo, embora possua todas as variáveis com médias abaixo de 4.

Análise de Cluster envolvendo duas variáveis específicas (Acesso às Informações e Acesso a Tecnologia de Informação), pertencentes ao grupo de questões referentes à satisfação dos funcionários, já analisado acima.

Uma vez que BSC pressupõe bastante capacidade do sistema de informações, com uso intensivo de Tecnologia de Informação (TI), resolveu-se cruzar os dados destas duas variáveis, de forma destacada.

Para esta análise, as opções ‘Não Sei’ e ‘Prefiro Não Responder’ também passaram a formar uma opção única ‘Não Sei ou Prefiro Não Responder’, tendo sido consideradas como não-respostas, passando as escalas deste grupo a contarem também com 5 alternativas, ao invés das 6 originais da Análise Descritiva. A Figura 4-30 a seguir, mostra duas curvas, cada uma representando um cluster.

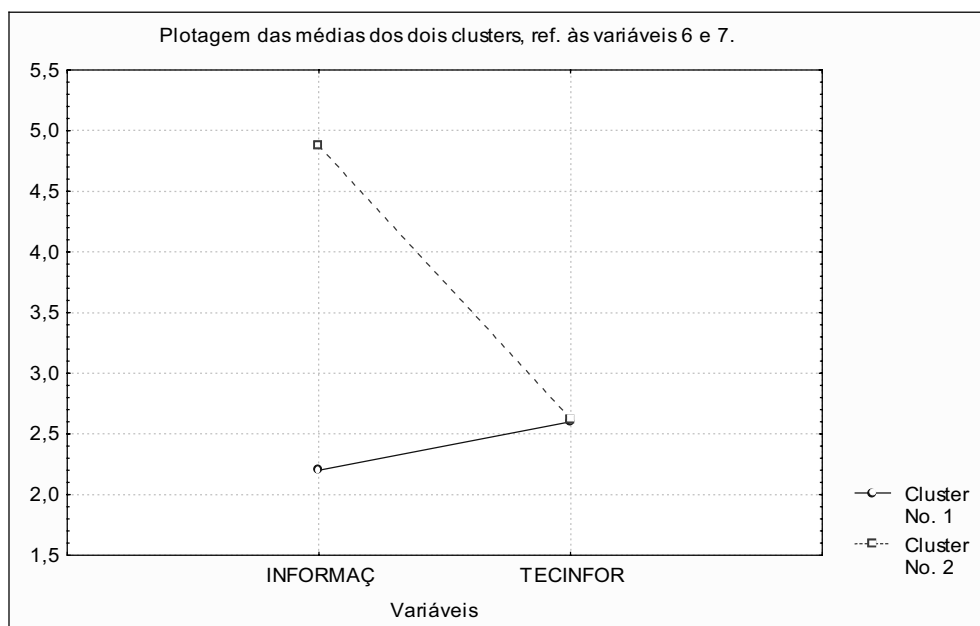


Figura 4-30 Plotagem das médias dos dois clusters, referentes às variáveis Acesso às Informações e a TI

Legenda das variáveis:

INFORMAÇ = Se a empresa permite aos seus funcionários suficiente acesso às informações.

TECINFOR = Se a empresa permite aos seus funcionários acesso a Tecnologia de Informação.

O Cluster 1 está representado pela curva cheia, enquanto que o Cluster 2, pela tracejada.

Na escala desse grupo, as graduações 1, 2, 3, 4 e 5 respondem, respectivamente, ‘Não’, ‘Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos’, ‘Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos’, ‘Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos’ e ‘Sim, sistematicamente, em todos os níveis hierárquicos’. Para que as médias das variáveis sejam consideradas muito próximas à filosofia do BSC, necessitam ser, portanto, iguais ou superiores a 4.

No Cluster 1, curva cheia, todas as duas médias estão abaixo de 4. No Cluster 2, curva tracejada, uma média está abaixo de quatro, enquanto que a outra é quase igual a 5. O Cluster 2, portanto, é o que mais se aproxima da filosofia do BSC, no que tange a permitir a seus funcionários acesso às informações e a TI, tendo-se destacado apenas o acesso às informações, com média próxima de cinco. A tabela 4-32 a seguir, mostra os casos componentes de cada cluster.

Tabela 4-32 Componentes de cada cluster para o grupo de variáveis referentes acesso às informações e a TI

Componentes do Cluster 01 (5 empresas)	Componentes do Cluster 02 (8 empresas)
Casos 01, 02, 04, 06 e 08.	Caso 03, 05, 07, 09, 10, 11, 12 e 13.

Tem-se que, no tocante ao Acesso às Informações e a Tecnologia de Informação, 61,54% das empresas investigadas adotam esta prática prevista pelo BSC, particularmente na variável Acesso às Informações.

Apesar da Figura 4-30 demonstrar a existência de dois agrupamentos distintos, para se obter uma resposta mais precisa, verificou-se o nível de significância das diferenças entre as médias dos 2 clusters, em cada variável. O resultado está na Tabela 4-33 a seguir.

Tabela 4-33 Significâncias das diferenças entre as médias das variáveis referentes a acesso às informações e a TI de cada cluster

Variáveis	P	Diferença significativa (Sim / Não)
Acesso às informações	0,000000	Sim
Acesso a T I	0,974031	Não

Em que pese a aparente distinção entre os 2 clusters, conforme se vê na Figura 4-30, dentre as duas variáveis analisadas de forma destacada, há diferença significativa de médias em apenas uma delas, o que não ocorreu na análise dessas mesmas variáveis no conjunto das sete da Figura 29. Ou seja, dentro de cada cluster, as empresas são muito parecidas entre si. Porém, entre os dois, há diferença significativa em uma das duas variáveis: acesso às informações, que teve $p < 0,05$.

Pode-se dizer, então, que o Cluster 1 só está significativamente distante do Cluster 2 em uma variável: acesso às informações. Na outra, acesso a TI, está muito próximo, ambos com médias próximas de 2,5, muito distantes da filosofia do BSC.

Justificativa pelo não cruzamento dos dados das questões 09 e 10, referentes à medição da retenção dos funcionários, através da Análise de Cluster.

Aqui não foi possível a aplicação da Análise de Cluster, haja vista as particularidades das questões deste grupo, a saber:

- A questão 9 indaga se as empresas medem o nível de retenção de seus funcionários, numa escala que varia de 1 a 6; e
- A questão 10 indaga de que forma as empresas medem o nível de retenção de seus funcionários, caso elas o façam, porém numa escala que varia apenas de 1 a 3, não permitindo, portanto, o cruzamento de seus dados com os da questão 9, cuja escala vai de 1 a 6.

Resolveu-se, então, não cruzar os dados destas variáveis através da Análise de Cluster, contentando-se com os resultados obtidos na análise descritiva dos mesmos, onde se constatou que:

- Com relação à questão 9, apenas 23,1% dos respondentes disseram que sim, sistematicamente, que em todos os níveis funcionais medem o nível de retenção de seus funcionários.
- Com relação à questão 10, viu-se que apenas 15,4% dos respondentes apontaram a adoção de um método concreto (previsto na filosofia do BSC) de medição do índice de retenção de seus funcionários. Como este resultado não combinou com o da questão anterior, onde 23,1% dos respondentes disseram que medem o nível de retenção de seus funcionários, sistematicamente, em todos os níveis funcionais, por conservadorismo, preferiu-se aceitar o menor percentual como resposta para as duas questões, ou seja 15,4%, o que deixa as empresas bem distantes da filosofia do BSC.

Justificativa pelo não cruzamento dos dados das questões 12 e 13, referentes à produtividade dos funcionários, através da Análise de Cluster.

Aqui também não foi possível a aplicação da Análise de Cluster, haja vista as particularidades das questões deste grupo, a saber:

- A questão 12 indaga se as empresas costumam medir o nível de produtividade de seus funcionários, numa escala que varia de 1 a 6; e
- A questão 13 indaga de que forma as empresas medem o nível de produtividade de seus funcionários, caso elas o façam, porém numa escala que varia apenas de 1 a 4, não permitindo, portanto, o cruzamento de seus dados com os da questão 12, cuja escala vai de 1 a 6.

Resolveu-se, novamente, não cruzar os dados destas variáveis através da Análise de Cluster, contentando-se com os resultados obtidos na análise descritiva dos mesmos, onde se constatou que:

- Com relação à questão 12, dentre o universo de empresas pesquisadas, 53,8% dos respondentes disseram que sim, sistematicamente em todos os níveis funcionais, medem o nível de produtividade de seus funcionários.
- Com relação à questão 13, apenas 30,8% dos respondentes apontaram a adoção de um método concreto para medir o nível de produtividade de seus funcionários. Este resultado também não combinou com o da questão anterior, onde 53,8% dos respondentes disseram que medem, sistematicamente, em todos os níveis funcionais, o nível de produtividade de seus recursos humanos. Por prudência, então, preferiu-se aceitar o menor percentual como resposta para ambas as questões, ou seja, 30,8%, demonstrando que, nestas duas variáveis, as empresas estão relativamente distantes da filosofia do BSC.

Análise de Cluster envolvendo o grupo de questões compreendidas entre 15 e 19, inclusive, referentes a iniciativas de melhoria contínua.

Para esta análise, as opções ‘Não Sei’ e ‘Prefiro Não Responder’ também passaram a formar uma opção única ‘Não Sei ou Prefiro Não Responder’, tendo sido consideradas como não-respostas, passando as escalas deste grupo a contarem com 5 alternativas, ao invés das 6 originais da Análise Descritiva. O Gráfico 31, a seguir, mostra duas curvas,

cada uma representando um cluster. (A questão 20, que também pertence a este grupo, será analisada em separado, por motivo de incompatibilidade de escala).

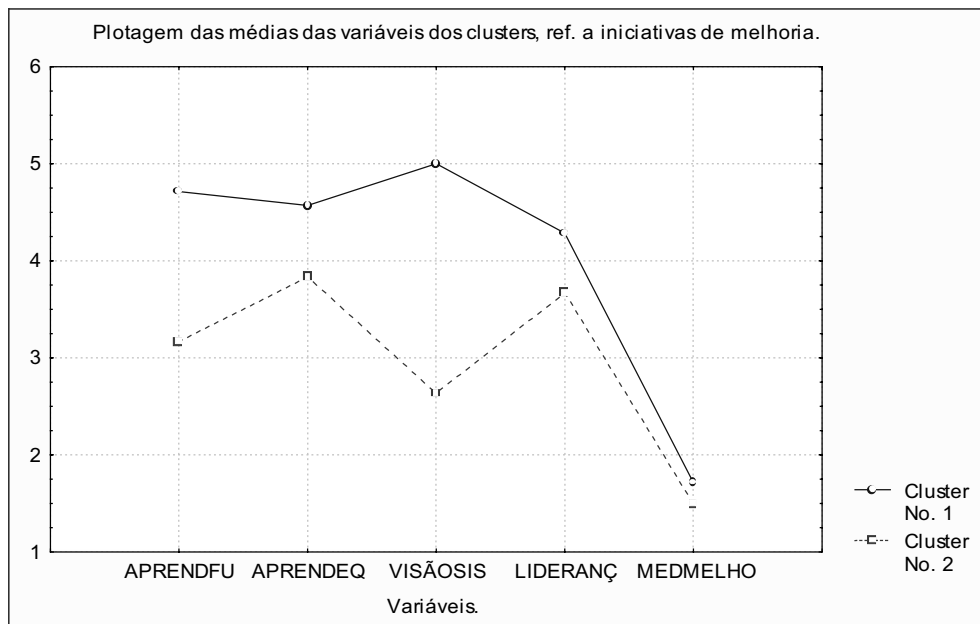


Figura 4-31 Plotagem das médias das variáveis dos clusters, referentes a iniciativas de melhoria

Legenda das variáveis:

APRENDFU = Se a empresa cria oportunidade de aprendizagem contínua para seus funcionários.

APRENDEQ = Se a empresa incentiva a aprendizagem de suas equipes, bem como a colaboração entre elas.

VISÃOSIS = Se os funcionários são orientados para enxergar a empresa de uma forma sistêmica.

LIDERANÇ = Se a empresa possui uma espécie de líder que oriente a aprendizagem individual e organizacional.

MEDMELHO = Se a empresa usa algum tipo de medida de melhoria, a fim de possibilitar o constante aperfeiçoamento de seus processos internos.

O Cluster 1 está representado pela curva cheia, enquanto que o Cluster 2, pela tracejada.

Na escala desse grupo, as graduações 1, 2, 3, 4 e 5 respondem, respectivamente, ‘Não’, ‘Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos’, ‘Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos’, ‘Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos’ e ‘Sim, sistematicamente, em todos os níveis hierárquicos’. Para que as médias das variáveis sejam consideradas muito próximas à filosofia do BSC, necessitam ser, portanto, iguais ou superiores a 4.

No Cluster 1 (curva cheia), quatro das cinco variáveis têm suas médias acima de 4. No Cluster 2 (curva tracejada), todas as cinco variáveis tiveram suas médias abaixo de 4. O Cluster 1, portanto, é o que mais se aproxima da filosofia do BSC, no que tange a iniciativas de melhoria contínua, notadamente em quatro das cinco variáveis deste grupo. A tabela 4-34, a seguir, mostra os casos componentes de cada cluster.

Tabela 4-34 Componentes de cada cluster para o grupo de variáveis referentes a adoção de iniciativas de melhoria contínua

Componentes do Cluster 01 (7 empresas)	Componentes do Cluster 02 (6 empresas)
Casos 03, 06, 07, 08, 09, 10 e 11.	Casos 01, 02, 04, 05, 12 e 13.

Verifica-se que, no tocante à adoção de iniciativas de melhoria contínua, 53,85% das empresas investigadas adotam esta prática prevista pelo BSC, notadamente em quatro das cinco variáveis deste grupo.

Apesar da Figura 4-31 demonstrar a existência de dois agrupamentos distintos, para se obter uma resposta mais precisa, verificou-se o nível de significância das diferenças entre as médias dos 2 clusters, em cada variável. O resultado está na Tabela 4-35, a seguir.

Tabela 4-35 Significâncias das diferenças entre as médias das variáveis referentes iniciativas de melhoria contínua em cada cluster

Variáveis	Teste p	Diferença significativa (Sim / Não)
Aprendizagem dos funcionários	0,023211	Sim
Aprendizagem das equipes	0,240005	Não
Visão sistêmica	0,000051	Sim
Liderança	0,238389	Não
Medidas de melhoria	0,785243	Não

Em que pese a aparente distinção entre os 2 clusters, conforme se vê na Figura 4-31, dentre as cinco variáveis, há diferenças significativas de médias apenas em duas. Ou seja, dentro de cada cluster, as empresas são muito parecidas entre si. Porém, entre os dois, há diferenças significativas apenas em duas variáveis: a primeira (aprendizagem dos funcionários) e a terceira (visão sistêmica), que tiveram $p < 0,05$.

Pode-se dizer, então, que o Cluster 2 só está significativamente distante do Cluster 1 em duas variáveis. Nas outras três, está relativamente próximo, embora possua todas as variáveis com médias abaixo de 4.

O termo “diferença significativa” usado nas Tabelas 4-31, 4-33 e 4-35, vistas anteriormente, deve ser entendido como “diferença estatisticamente importante”, “diferença estatisticamente acentuada”, “diferença estatisticamente relevante”.

A questão 20, embora também pertença ao grupo que investigou a adoção de iniciativas de melhoria contínua, não entrou na análise de cluster do respectivo grupo, pelo fato de possuir uma escala de apenas 3 alternativas, enquanto que as demais possuem 6.

Tomando-se os resultados da Figura 4-20 da Análise Descritiva, na página 77, tem-se que, dentre as 13 empresas pesquisadas, 76,9% disseram que não usam nenhuma medida de melhoria contínua. Note-se que este número correspondeu, na Figura 19 da análise

descritiva, à soma dos que nunca adotam essa prática (61,5%) com os que a adotam apenas eventualmente (15,4%).

Conforme o referencial teórico deste trabalho, a adoção de algum tipo de medida de melhoria contínua é importante, pois sempre há o que se aperfeiçoar em qualquer processo, por mais eficiente que ele seja. A não adoção de uma ferramenta desse tipo pode levar a empresa a continuar cometendo repetidamente as mesmas possíveis falhas. Neste tocante, as empresas pesquisadas estão muito distantes da filosofia do BSC.

Uma vez que o algoritmo *K-means clustering* possui a característica de permitir a migração dos elementos (no caso, os restaurantes) pesquisados entre os agrupamentos, dependendo das variáveis utilizadas no processo, construiu-se a Tabela 4-36 a seguir, contendo as empresas que a um só tempo se destacaram positivamente nos três melhores clusters vistos anteriormente.

Tabela 4-36 Empresas que a um só tempo se destacaram positivamente nos três melhores clusters

N.º	Nome de fantasia
07	Natal Grill
09	Nick Buffet
10	Pizzaria Reis Magos
11	Mangai

Estas quatro empresas, mostradas na Tabela 4-36 acima, foram as que compuseram simultaneamente os três melhores clusters, representados anteriormente nas Tabelas 4-30, 4-32 e 4-34, respectivamente.

Dando continuidade ao cruzamento dos dados, foi criada a Tabela 4-37, a seguir, à qual foram atribuídos conceitos, onde os resultados obtidos nas 17 variáveis ligadas

doutrinariamente à filosofia do BSC são apresentados, por cada uma das empresas pesquisadas, no que tange à sua proximidade ao previsto pela referida filosofia.

Significado dos conceitos:

Conceito A = Entre 80,0% e 100,0% das variáveis, inclusive.

Conceito B = Entre 60,0% e 79,9% das variáveis, inclusive.

Conceito C = Entre 40,0% e 59,9% das variáveis, inclusive.

Conceito D = Entre 20,0% e 39,9% das variáveis, inclusive.

Conceito E = Entre 00,0% e 19,9% das variáveis, inclusive.

Tabela 4-37 Resultados obtidos nas variáveis ligadas ao BSC por cada empresa pesquisada, considerando tanto o uso eventual quanto sistemático dos procedimentos

Casos	Nomes de fantasia das empresas	N.º de variáveis cujas médias obtidas apontam para o BSC	Conceito
01	Paçoca de Pilão	12 (doze)	B
02	Churrascaria Tererê	11 (onze)	B
03	Piazzale Itália	12 (doze)	B
04	Talher Restaurante	11 (onze)	B
05	Only Pizza	09 (nove)	C
06	Raro Sabor	11 (onze)	B
07	Natal Grill ⁴	12 (doze)	B
08	Lula Restaurante	14 (quatorze)	A

09	Nick Buffet	11 (onze)	B
10	Pizzaria Reis Magos	15 (quinze)	A
11	Mangai	12 (doze)	B
12	Cuxá	06 (seis)	D
13	Tábua de Carne	12 (doze)	B

Duas empresas ficaram com o conceito A; nove empresas ficaram com B; uma empresa ficou com C; também uma empresa ficou com D; e nenhuma ficou com E. Note-se que as quatro empresas da Tabela 4-36, que pertencem a um só tempo aos três melhores clusters vistos anteriormente, na Tabela 4-37 acima ficaram com conceitos A ou B. Há, todavia, na Tabela 4-37 acima, empresas que ficaram com conceitos A ou B, porém que não constaram da Tabela 4-36.

Os restaurantes tiveram seus questionários numerados de 01 a 13, de acordo com a ordem em que foram visitados pelo pesquisador. Como todos concordaram em serem identificados, os seus respectivos nomes de fantasia⁵ foram colocados nas Tabelas 4-36 e 4-37, acima.

Cruzamento dos dados das questões 01, 11, 14, 21 e 22, do grupo que investiga fenômenos não ligados diretamente à filosofia do Balanced Scorecard.

Os resultados das questões de números 01 (como a empresa vê o grau de competição atual existente entre os restaurantes mais expressivos de Natal), 11 (se a empresa costuma reter seus funcionários nos períodos de baixa estação), 14 (como a empresa vê o nível de produtividade atual de seus funcionários), 21 (como a empresa enxerga o seu desempenho econômico-financeiro atual) e 22 (qual o grau de importância atribuído pelos respondentes ao tema desta pesquisa) serão cruzados a seguir, em separado, devido ao fato de não estarem exatamente ligadas à filosofia do BSC.

A inclusão destas questões na pesquisa teve o objetivo de comparar seus resultados com os das questões diretamente ligadas à filosofia do BSC, com o intuito de checar se havia alguma coerência entre eles. Para tanto, o resultado de cada uma das questões, acima mencionadas, será cruzado entre as quatro empresas da Tabela 4-36 (que constaram a um só tempo dos três clusters que mais se aproximaram da filosofia do BSC). Por isso, foi dito anteriormente que, na análise cruzada, seria utilizada principalmente a Análise de Cluster, porém que se lançaria mão também de parte da Estatística Descritiva.

Cruzamento da questão 01 (como a empresa vê o grau de competição atual existente entre os restaurantes mais expressivos de Natal) com o grupo das quatro empresas da Tabela 4-36.

Aqui, foram comparadas as empresas consideradas mais agressivas nas respostas à questão 01 entre as 4 componentes da Tabela 4-36, e constatou-se que 3 delas formam um Conjunto Interseção neste item, havendo coerência nos resultados, portanto, em 75,0% dos casos. Neste aspecto, foram consideradas mais agressivas as empresas que enxergam a existência de uma competição forte ou muito forte entre elas.

Cruzamento da questão 11 (que investiga a prática da retenção dos funcionários em períodos de baixa estação turística) com o grupo das quatro empresas da Tabela 4-36.

Foram comparadas as empresas consideradas mais agressivas nas respostas à questão 11 entre as 4 componentes da Tabela 4-36, e constatou-se que todas elas formam um Conjunto Interseção neste item, havendo coerência nos resultados, portanto, em 100,0% dos casos. Foram consideradas mais agressivas as empresas que retêm o seu pessoal sistematicamente, em todos os cargos, durante os períodos de baixa estação turística.

Cruzamento da questão 14 (como a empresa vê o nível de produtividade de seus funcionários) com o grupo das quatro empresas da Tabela 4-36.

Foram comparadas as empresas consideradas mais agressivas nas respostas à questão 14 entre as 4 componentes da Tabela 4-36, e constatou-se que apenas 1 delas forma um Conjunto Interseção neste item, havendo coerência nos resultados, portanto, em apenas 25,0% dos casos. Foi considerada mais agressiva a empresa que enxerga o nível de produtividade de seus funcionários como estando acima dos da concorrência.

Cruzamento da questão 21 (como a empresa vê o seu desempenho econômico-financeiro) com o grupo das quatro empresas da Tabela 4-36.

Foram comparadas as empresas consideradas mais agressivas nas respostas à questão 21 entre as 4 componentes da Tabela 4-36, e constatou-se que apenas 1 delas forma um Conjunto Interseção neste item, havendo coerência nos resultados, portanto, em apenas 25,0% dos casos. Foi considerada mais agressiva a empresa que enxerga o seu desempenho econômico-financeiro como estando acima do da concorrência.

Cruzamento da questão 22 (grau de importância atribuído pelos respondentes ao tema da pesquisa) com o grupo das quatro empresas da Tabela 4-36.

Foram comparadas as empresas consideradas mais agressivas nas respostas à questão 22 entre as 4 componentes da Tabela 4-36, e constatou-se que 2 delas formam um Conjunto Interseção neste item, havendo coerência nos resultados, portanto, em 50,0% dos casos. Foram consideradas mais agressivas as empresas que atribuíram muita importância ao tema da pesquisa.

Com base no cruzamento dessas cinco questões não ligadas diretamente à filosofia do BSC com as quatro empresas que, simultaneamente, compuseram os três melhores clusters anteriormente apresentados, construiu-se a Tabela 4-38 a seguir, que sintetiza os referidos resultados.

Tabela 4-38 Cruzamento das questões 01, 11, 14, 21 e 22 (não ligadas diretamente à filosofia BSC) com as quatro empresas que, simultaneamente, compuseram os três melhores clusters

Questão	Percentual de casos que formam um conjunto interseção entre os restaurantes que deram respostas mais agressivas a cada uma das 5 questões não ligadas diretamente à filosofia do BSC e o grupo das 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters
01 - Como a empresa vê o grau de competição atual existente entre os restaurantes de Natal	75,0%
11 – Que investiga a prática de retenção dos funcionários nos períodos de baixa estação turística	100,0%
14 – Como a empresa vê o nível de produtividade de seus funcionários	25,0%

21 – Como a empresa vê o seu desempenho econômico-financeiro	25,0%
22 – Grau de importância atribuído pelos respondentes ao tema da pesquisa	50,0%

O grupo dessas cinco questões (01, 11, 14, 21 e 22), apesar de não estar diretamente ligado à filosofia BSC, de forma sutil investigou a posse de uma certa visão estratégica por parte dos respondentes. Os resultados obtidos podem ser considerados bastante reveladores. Atente-se para o fato de que há razoável ou forte influência das idéias contidas nas referidas questões, justamente nas 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters das variáveis ligadas ao BSC.

4.5 Conclusão

Neste capítulo, após uma breve introdução, discutiu-se a validação da pesquisa, além de terem sido realizadas a análise descritiva, com o auxílio de parte da Estatística Descritiva, e a análise cruzada, principalmente com o auxílio da Análise de Cluster.

No Capítulo, 5 a seguir, será feita uma síntese dos principais capítulos da tese, acompanhada dos resultados conclusivos da pesquisa, através de uma análise crítica do trabalho. Serão apresentadas, também, as principais limitações do trabalho, bem como oferecidas algumas recomendações.

¹ A numeração dos gráficos, neste capítulo, obedecerá à numeração dos mesmos gráficos e suas respectivas tabelas, conforme estão no Anexo 01.

² Foi explicado às pessoas entrevistadas que esse termo, aqui, é usado como sinônimo de mais tradicionais, maiores, *à la carte*, etc.

³ Uma das empresas cujos questionários foram invalidados, era uma firma individual, de propriedade de um cidadão europeu.

⁴ Lamentavelmente, antes da finalização deste trabalho, este restaurante foi destruído por um incêndio acidental. Fica-se torcendo para que o seu proprietário o reconstrua no mais curto espaço de tempo possível. O fato positivo a ser registrado é que não houve vítimas, de acordo com o noticiado pelos jornais.

⁵ Nome de fantasia é aquele pelo qual a empresa é conhecida pelos clientes. Já a “razão social” é um nome que nem sempre aparece, a não ser em documentos específicos, como notas fiscais, por exemplo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo maior deste capítulo é apresentar uma síntese geral da tese, a fim de que se tenha uma visão geral do trabalho realizado, o que poderá facilitar a sua compreensão final.

Para que se possa atingir este objetivo, o capítulo constará dos seguintes tópicos: 1) Introdução; 2) Síntese do referencial teórico; 3) Síntese da metodologia da pesquisa; 4) Síntese dos resultados da pesquisa de campo; 5) Análise crítica do trabalho; 6) Limitações do trabalho; 7) Direções de pesquisa; 8) Recomendações; e 9) Conclusão.

5.1 Introdução

Uma das características desta época sem fronteiras, hoje vivenciada pelo mundo dos negócios, tanto para produtos quanto para serviços, é a velocidade com que as mudanças acontecem. Informação, comunicação e conhecimento formam, então, a base indispensável para a continuidade e crescimento de qualquer empreendimento econômico desta nova face do capitalismo. Ao paradigma da era industrial, reserva-se apenas o seu lugar na História.

A ‘revolução’ sintetizada no parágrafo anterior, dependendo da atitude estratégica escolhida, é capaz de enfraquecer ou mesmo levar à bancarrota qualquer empresa, cujos modelos de gestão e de avaliação de desempenho não estejam devidamente adequados às exigências da nova era. Isto pode acarretar graves conseqüências, como o prejuízo econômico-financeiro, o desemprego de inúmeros trabalhadores, a frustração e o dano moral que certamente surgem como conseqüência de qualquer fracasso.

De um ponto de vista, um trabalho como este poderá servir de alerta quanto a possíveis ocorrências desastrosas, como as citadas no parágrafo anterior, uma vez que seus resultados podem acenar para o porvir de potenciais dificuldades, notadamente para as empresas que porventura não estejam sendo geridas e avaliadas de forma condizente com a realidade atual.

Olhando-se por outro ângulo, contrariamente, um trabalho desta natureza poderá servir de estímulo ao uso de métodos gerenciais inovadores, bem como de instrumentos de avaliação de desempenho mais adequados à nova realidade. Principalmente por isso, foi realizada esta pesquisa.

5.2 Síntese do referencial teórico

Ao lado de várias outras ferramentas, atualmente em prática, que auxiliam no gerenciamento de empresas, destaca-se uma forma bastante inovadora de medição de desempenho que, além de mensurar os resultados já alcançados pelas empresas, sejam quais forem os seus modelos de gestão, propõe-se a ter a capacidade de ‘prever’ os resultados futuros. Trata-se do *Balanced Scorecard*, cuja filosofia norteou este trabalho.

No BSC, as informações retiradas da Contabilidade possibilitam medir os resultados financeiros. As outras três perspectivas que foram adicionadas (a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento), tentam plantar as sementes dos

resultados que se almejam para o futuro. É a interface entre a avaliação de bens tangíveis (medidas de ocorrência) com as de bens intangíveis (medidas de tendência).

Com base no encadeamento razoavelmente lógico de uma relação de causa e efeito, a perspectiva estratégica do aprendizado e crescimento influencia diretamente as dos clientes e dos processos internos, convergindo, todas elas, para a perspectiva financeira. KAPLAN & NORTON (1997; 2001).

Por meio desta abordagem é que este trabalho investigou a possível utilização, dentre uma parcela dos líderes dos restaurantes de Natal, de métodos modernos de medição de desempenho. Aqui, contudo, trabalhou-se apenas com uma das quatro perspectivas do BSC: a do Aprendizado e Crescimento.

Como a perspectiva estratégica do aprendizado e crescimento está relacionada com a questão do ‘conhecimento organizacional’ e com o conceito de ‘organizações que aprendem’, será sintetizada também neste tópico parte de sua teoria.

As fontes de conhecimento dividem-se em duas categorias: o explícito e o tácito. BENNETT e GABRIEL (1999), ZACK (1999), *apud* MACHADO e DESIDERI (2002, p. 2), ensinam que o conhecimento explícito é normalmente difundido por diferentes sistemas de armazenamento e compartilhamento. A TI está fortemente ligada neste assunto. O conhecimento tácito, por sua vez, é também difundido através de diferentes codificações (escritas ou faladas). Aqui, a TI poderá ser útil, mas ainda não é suficiente.

Explícito, é o conhecimento objetivo e facilmente captado, codificado e compartilhado. Tácito, é o conhecimento que reside essencialmente no cérebro das pessoas.

PETER SENGE (1998, p. 167), *apud* BASSANI, NIKITIUKI e QUELHAS (2002, p. 7-8), afirma que as empresas aprendem somente através das pessoas que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

DRUCKER (1995), *apud* FUTAMI e VALENTINA (2002, p. 1), ensina que na “sociedade do conhecimento”, os tradicionais fatores de produção como o trabalho, capital e terra tornaram-se secundários, e o conhecimento passou a ser um recurso mais importante.

STEWART (1999), *apud* FUTAMI e VALENTINA (2002, p. 1), reforça essa idéia, afirmando que na nova “era da informação” as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.

LENNON e WOLLIN (2001), *apud* GOMES *et al* (2002, p. 1 - 2), ensinam que estes fatores são mais difíceis de serem copiados do que outros recursos, como a tecnologia, por exemplo. *“Por isso, a aprendizagem organizacional tem sido considerada como vantagem competitiva sustentável. Além de não ser imitável, cria a habilidade organizacional para responder às mudanças, rapidamente”*.

Outras organizações de maior porte já trabalham com o conceito de “Universidade Corporativa” (UC), com o objetivo de preparar os seus Recursos Humanos “sob medida”, de acordo com as verdadeiras e particulares necessidades das respectivas empresas. Algumas corporações criam suas próprias “universidades”. Outras, preferem celebrar convênio com universidades públicas ou privadas já existentes, que possuam em seus quadros docentes com os conhecimentos por elas requeridos, além de laboratórios ou outros recursos didático-pedagógicos, de pesquisas científicas, tecnológicas, etc. Algumas se valem também do ensino a distância, pelo menos em parte do conteúdo de seus cursos.

5.3 Síntese da metodologia da pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi investigar com que intensidade os restaurantes de Natal estariam utilizando métodos de avaliação de desempenho, focados na estratégia do

aprendizado e crescimento, que se assemelhassem de alguma forma ao modelo previsto no *Balanced Scorecard*, mesmo que isso não se desse de forma intencional.

A fim de que fosse possível atingir o objetivo proposto, partiu-se para uma pesquisa de campo, de cunho exploratório, em treze restaurantes de Natal, considerados como pertencentes ao universo de líderes do setor.

O trabalho se orientou numa abordagem positivista, ou seja, de um empirismo lógico. Na visão positivista, mesmo os fenômenos sociais podem ser estudados objetivamente.

Fez-se a opção pelo *método monográfico*, ou *estudo de caso*, tendo-se investigado, todavia, múltiplos casos.

Apesar da pesquisa ter se proposto a investigar a possível adoção de determinada atitude gerencial, mesmo assim a metodologia adotada teve caráter quantitativo.

A pesquisa foi do tipo descritiva, de caráter exploratório, onde foram investigados alguns aspectos gerenciais em restaurantes de Natal, dentre os líderes do setor. Os múltiplos casos, portanto, citados anteriormente, foram casos típicos.

O tratamento estatístico dos dados foi feito através de análise descritiva e de análise cruzada. Na análise descritiva, só foi necessária a utilização de Distribuição de Frequência, de Média Aritmética e de Percentagem, que fazem parte da Estatística Descritiva. Na análise cruzada, foi utilizada a Análise de Cluster, através do algoritmo *K-means clustering*, do software *STATISTICA*.

5.4 Síntese dos resultados da pesquisa de campo

Como **primeira resposta** ao objetivo da pesquisa¹, constatou-se que, no tocante à medição do nível de satisfação de seus funcionários, 46,15% das empresas investigadas adotam as práticas previstas pelo BSC neste grupo de questões, em cinco das suas sete variáveis.

Como **segunda resposta** ao objetivo da pesquisa, constatou-se que, concernente à medição da retenção de seus funcionários, 23,10% dos restaurantes investigados disseram que adotam esta prática sistematicamente, em todos os níveis funcionais. No entanto, apenas 15,40% apontaram a utilização de um método de medição concreto (previsto pelo BSC). Como houve contradição nestes dois resultados, por conservadorismo, preferiu-se acatar como resposta válida para as duas variáveis em tela, o menor percentual, ou seja, 15,40%, o que deixa as empresas bem distantes da filosofia do BSC. Há que se considerar, contudo, que grande parte dos respondentes retêm seus funcionários até mesmo em períodos de baixa estação turística. Talvez para eles seja muito mais estratégico reter o pessoal, do que utilizar algum método específico para se medir essa retenção.

Como **terceira resposta** ao objetivo da pesquisa, encontrou-se que, no que tange à medição da produtividade dos funcionários, 61,50% dos respondentes disseram que medem, sistematicamente, em alguns ou em todos os níveis funcionais, o nível de produtividade de seus recursos humanos. No entanto, apenas 30,80% dos respondentes apontaram a adoção de um método concreto (previsto pelo BSC) para medir o nível da referida produtividade. Estes dois resultados não combinaram entre si. Todavia, essa discrepância só é verdadeira no que tange à adoção de métodos previstos na filosofia do BSC. Alguns respondentes, quando disseram que mediam a produtividade de seus funcionários, apontaram “métodos próprios”, como a “observação quanto ao cumprimento de metas pré-estabelecidas”, etc. Mas, como se estava investigando práticas efetivamente previstas no BSC, por conservadorismo, considerou-se, dentre os dois, o menor percentual, ou seja, o de 30,80%, como o resultado que foi aceito para as duas variáveis em tela.

Como **quarta resposta** ao objetivo da pesquisa, verificou-se que, no tocante à adoção de iniciativas de melhoria contínua, 53,85% das empresas investigadas adotam esta prática prevista pelo BSC, notadamente em quatro das cinco variáveis deste grupo. A quinta variável ficou com 23,10%.

Como **quinta e última resposta** ao objetivo da pesquisa, chegou-se à conclusão de que não seria prudente afirmar qual o exato percentual de empresas que utilizam as referidas práticas, nem com qual intensidade, uma vez que não há uma utilização uniforme por parte dos estabelecimentos investigados. Todavia, admite-se que, mesmo de maneira informal, intencionalmente ou não, umas mais e outras menos, as empresas se valem de alguns métodos de medição de desempenho, baseados em variáveis não-financeiras, pelo menos parecidos com os previstos pelo BSC, particularmente na perspectiva estratégica do Aprendizado e Crescimento.

A título de informação adicional, será apresentada a seguir a síntese dos resultados do grupo de questões não ligadas à filosofia do BSC, cujo objetivo na pesquisa foi o de compará-los aos das que estão diretamente ligadas à referida filosofia, com o intuito de checar se existiria alguma coerência entre eles.

Na tabela 4-38 da página 93 do capítulo precedente, constatou-se a existência de razoável ou mesmo forte coerência entre as respostas dadas às questões de números 01 (como a empresa vê o grau de competição atual existente entre os restaurantes mais expressivos de Natal), 11 (se a empresa costuma reter seus funcionários nos períodos de baixa estação), 14 (como a empresa vê o nível de produtividade atual de seus funcionários), 21 (como a empresa enxerga o seu desempenho econômico-financeiro atual) e 22 (qual o grau de importância atribuído pelos respondentes ao tema desta pesquisa), não relacionadas exatamente à filosofia do BSC, e os resultados obtidos pelas 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters das variáveis ligadas ao BSC.

A Tabela 5-1, a seguir, sintetiza os achados quantitativos da pesquisa, em cada família de variáveis ligadas ao BSC e no confronto entre as 5 questões não ligadas ao BSC e as 4 empresas que compuseram simultaneamente os 3 melhores clusters.

Tabela 5-1 Síntese dos resultados encontrados na pesquisa de campo

FAMÍLIAS DE VARIÁVEIS e QUESTÕES NÃO LIGADAS AO BSC	RESULTADOS
Medição da satisfação dos	Prática adotada em 46,15% das empresas, em 71,43% das variáveis.

funcionários.	
Medição da retenção dos funcionários.	Prática adotada em 15,40% das empresas, em 100,00% das variáveis.
Medição da produtividade dos funcionários.	Prática adotada em 30,80% das empresas, em 100,00% das variáveis.
Iniciativas de melhoria contínua.	Prática adotada em 53,85% das empresas, em 80,00% das variáveis; e em 23,10% das empresas, em 20,00% das variáveis.
Questão 01 Visão da competição entre as empresas.	75,00% de coerência com o grupo das 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters das variáveis ligadas ao BSC.
Questão 11 Retenção dos funcionários na baixa estação.	100,00% de coerência com o grupo das 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters das variáveis ligadas ao BSC.
Questão 14 Visão da produtividade dos funcionários.	25,00% de coerência com o grupo das 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters das variáveis ligadas ao BSC.
Questão 21 Visão do desempenho econômico-financeiro.	25,00% de coerência com o grupo das 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters das variáveis ligadas ao BSC.
Questão 22 Importância atribuída ao tema da pesquisa.	50,00% de coerência com o grupo das 4 empresas que, simultaneamente, compuseram os 3 melhores clusters das variáveis ligadas ao BSC.

Estes resultados evidenciam a posse de uma razoável visão estratégica, por parte dos respondentes. Embora 5 das variáveis descritas na tabela acima não sejam diretamente ligadas à teoria do BSC, dão fortes indícios de que os empresários dos restaurantes investigados estão atentos ao que ocorre dentro e fora de suas empresas.

5.5 Análise crítica do trabalho

Levando-se em consideração os objetivos propostos no projeto inicial deste trabalho, bem como as respostas encontradas para a solução do problema de pesquisa que o norteou, podem ser feitas as seguintes observações:

- Os resultados obtidos estão relativamente próximos do que era esperado pelo autor. A expectativa inicial era realmente no sentido de que nenhuma empresa investigada estaria utilizando tudo o que está previsto no BSC, mesmo que em apenas uma de suas perspectivas, a do Aprendizado e Crescimento. Não é de causar espanto a possibilidade de que alguns dos respondentes sequer tenham ouvido falar na referida proposta, antes desta pesquisa. Todavia, esperava-se que, intencionalmente ou não, com maior ou menor intensidade, os restaurantes pesquisados fizessem uso de algumas das idéias do BSC, o que realmente ficou constatado.
- Um fato que poderia ser taxado como limitante à execução desta investigação, foi a constatação da existência de apenas um pequeníssimo número de trabalhos de pesquisa, como este, abordando o tema aqui explorado, até mesmo em outros ramos de atividade que não o de restaurantes. Todavia, ao invés de limitar, salvo melhor juízo, esta realidade poderá até agregar valor ao presente trabalho, além de legitimar sua pretensão de poder caracterizar-se como ‘Pesquisa Exploratória’.
- Vale salientar também que, de acordo com o referencial teórico, a perspectiva do Aprendizado e Crescimento do BSC é a que tem sido menos explorada, sendo, portanto, a que ainda apresenta um maior grau de dificuldade na sua concepção e implantação. Por causa desta constatação, este trabalho pode ser considerado como um desafio que foi enfrentado pelo autor e por seus orientadores.
- Outra observação interessante é quanto à importância atribuída ao tema da pesquisa, por parte dos respondentes. Neste sentido, chegou-se à conclusão de que 38,50% consideram como sendo *média* a importância do tema, enquanto que 61,50% lhe atribuíram *muita importância*. 100,00%, portanto, dos entrevistados, deram uma razoável importância ao assunto, o que veio reforçar a idéia inicial de que, com a simples aplicação dos questionários, os respondentes poderiam ficar interessados no assunto. Considera-se, por conseguinte, bastante provável que eles

passem a se interessar, ainda mais, quando receberem uma cópia do resultado final deste trabalho (pretensão de 100,00% deles).

5.6 Limitações do trabalho

Apesar de tudo o que foi visto até aqui, há que se considerar os principais fatores limitantes deste trabalho.

O primeiro, refere-se ao fato de não se poder generalizar os seus resultados com todos os restaurantes de Natal, haja vista ter-se trabalhado com uma amostra não-probabilística.

O segundo, relaciona-se à transversalidade da pesquisa, posto que a mesma se baseou num determinado momento de tempo. É possível, portanto, que os resultados sejam bem diferentes, daqui a um ano, por exemplo. Afinal, é o que se espera, fundamentando-se na hipótese de que o presente trabalho tenha contribuído com alguns esclarecimentos sobre a importância do assunto, o que poderá levar à sua colocação em prática.

5.7 Direções de pesquisa

Com fundamento no que foi visto neste trabalho, apresentam-se algumas propostas, em especial à comunidade acadêmica, no que tange a possíveis e futuras investigações. São elas:

- Que outras pesquisas semelhantes sejam feitas no mesmo setor da economia, abordando outras perspectivas estratégicas contempladas no BSC;
- Que se repita a mesma pesquisa de que trata este trabalho, no mesmo setor da economia, em uma época futura, a fim de se investigar a ocorrência de possíveis progressos em seus resultados; e
- Que outras pesquisas semelhantes sejam feitas em outros setores da economia. A intenção é que se difunda não apenas o BSC em si, mas as idéias nele envolvidas, assim como as da teoria das ‘organizações que aprendem’.

5.8 Recomendações

A seguir, até mesmo como agradecimento pela colaboração recebida, algumas sugestões serão apresentadas e dirigidas a cada um dos empresários do setor de restaurantes de Natal, em especial àqueles que participaram desta empreitada. Com base nos resultados da pesquisa, propõe-se o seguinte:

5.8.1 Recomendações específicas

- Que se avalie, periodicamente, o nível de satisfação de seus funcionários;
- Que seus funcionários sejam incentivados a se envolverem nas decisões da empresa;
- Que seus funcionários sejam incentivados a usarem de criatividade no exercício de suas funções;

- Que seus funcionários sejam incentivados a tomarem iniciativas no desempenho de suas funções;
- Que seja possibilitado aos seus funcionários suficiente acesso às informações, em prol do bom desempenho de suas funções;
- Que, na medida do possível, seja possibilitado aos seus funcionários acesso à Tecnologia de Informação, em prol do bom desempenho de suas funções;
- Que se promovam os meios necessários a que seus funcionários passem, periodicamente, por algum tipo de reciclagem (cursos, treinamentos, atualizações, etc);
- Que a empresa avalie, periodicamente, o nível de retenção de seus funcionários, notadamente daqueles que ocupam funções-chave;
- Que a empresa avalie, periodicamente, o nível de produtividade de seus funcionários, a fim de que, se possível, possa fazer a comparação com o nível de produtividade dos funcionários da concorrência;
- Que a empresa incentive a aprendizagem de suas equipes, bem como a colaboração entre elas;
- Que seus funcionários sejam orientados para enxergar a empresa de uma forma sistêmica;
- Que se forme, ou se identifique e estimule, um líder que possa orientar a aprendizagem individual e organizacional; e
- Que a empresa adote alguma ferramenta de Melhoria Contínua, a fim de não permanecer incorrendo nos mesmos erros.

5.8.2 Recomendações gerais

- Que seja declarada uma missão para o seu estabelecimento;
- Que seja estabelecida uma visão para o seu empreendimento;
- Que se estabeleça uma estratégia viável, a fim de que se possa cumprir a missão declarada e alcançar a visão estabelecida;
- Que se adote algum modelo de gestão, inovador e, dentro dele, um sistema de avaliação de desempenho como o abordado neste trabalho; e
- Para possibilitar a adoção das propostas dos itens anteriores, façam-se consultas às universidades, às faculdades, ou a profissionais especializados que assessorem neste sentido.

5.9 Conclusão final

Conclui-se este trabalho com a crença de que a utilização da filosofia de um modelo como o *Balanced Scorecard* poderá incrementar a competitividade das empresas, colocando-as num contexto gerencial de alto nível, compatível com o momento atual, cuja tônica é o conhecimento individual e organizacional.

Espera-se também, obviamente considerando as suas limitações, que este trabalho possa servir de referencial teórico para futuras pesquisas dessa natureza.

Por último, acredita-se ter este trabalho contribuído com relevantes informações a respeito de um arrojado modelo de mensuração de resultados, que se propõe,

principalmente, em traduzir a missão, a visão e a estratégia das empresas que o adotem, possibilitando a comunicação destes conceitos a todos os seus colaboradores, desde o mais alto executivo até o mais humilde dos seus empregados, espalhando, assim, as suas melhores sementes em terreno de grande fertilidade.

¹ Investigar com que intensidade os restaurantes de Natal utilizam métodos de avaliação de desempenho fundamentados em variáveis não-financeiras que, de alguma maneira, se assemelhem ao modelo previsto na perspectiva estratégica do *Aprendizado e Crescimento*, do *Balanced Scorecard*, mesmo que isso ocorra de forma não intencional.

Referências bibliográficas

ADAMOWICZ Elizabeth Cristina, SAMPAIO, Maria Eugênia de Carvalho e Silva, BARBOZA, Ângela Olandoski. *Reconhecimento de padrões na análise econômico-financeira de empresas*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba -PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

ALBUQUERQUE, Marconi Edson Esmeraldo, SILVA, Francisco Antonio Cavalcanti da. *Da estratégia competitiva à estratégia de manufatura: uma abordagem teórica*. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read26/artigos/artigo1.pdf> Acesso em 29/04/2003.

ANDRADE, Maria margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2001.

BASSANI, Denise Terezinha Lisboa, NIKTIUK, Sônia, QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. *A empresa como sede do conhecimento*. X Encontro nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

CARDOSO, Vinícius Carvalho, et al. *Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

CORRÊA, Ângela Cristina, SELIG, Paulo Maurício. *Como obter sucesso na implementação do Balanced Scorecard e evitar as armadilhas que podem levar ao seu fracasso*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

COSTA, Dagna Bastos, FORMOSO, Carlos Torres. *Crítérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da construção civil*. X Congresso Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

DELORS, Jacques. *Educação: um tesouro a descobrir*. 2. ed. Brasília:MEC / Cortez, 1999.

EBOLI, Marisa. *Os princípios para se chegar ao sucesso*. Revista Interação, informativo do Instituto Euvaldo Lodi, agosto de 2001, p. 3.

FERREIRA, Carlos Eduardo Moreira. *Universidades corporativas e a indústria*. Revista Interação, Informativo do Instituto Euvaldo Lodi, agosto de 2001, p.2.

FERREIRA, Carlos José Wanderley et al. *Eficiência, eficácia e efetividade como indicadores de resultados na administração pública*. XI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Outubro de 2000, Goiânia/GO.

et al. *Contabilidade social: ferramenta estratégica do marketing ambiental*. XI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Outubro de 2000, Goiânia/GO.

FUTAMI, André H VALENTINA, Luiz Veriano O. Dalla. *Um modelo de gestão do conhecimento focado na melhoria de qualidade do produto*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo:Atlas, 1994.

et al. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo:Atlas, 1996.

GIUNTINI, Noberto, ROCHA, Custódio Teixeira Martins da, PINTO, Maurício Gonçalves Camilo. *A utilização do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica*. Disponível no CD-Rom com os anais do XI Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado em outubro de 2000, em Goiânia / GO.

GODMAN, Mike. *Implementing the balanced scorecard to drive your business forward*. Management Services;Enfield;Apr 2002;Mike Goodman;V. 46;p. 20.

GOMES, Andréa do Nascimento, *et al.* Learning organization e gerenciamento ambiental no setor de exploração e distribuição de petróleo e gás natural: uma avaliação conceitual. **X** Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

HAIR, F. J. *et al.* *Multivariate data analysis*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALPERN, William, RICHMAN, Charles. Balanced scorecard tool drives performance. *Association Management*, Washington, Fevereiro de 2002, V. 54., p. 26.

LIOR, Adílio Xavier da Rosa. *Tableau de Bord de Gestion*. Disponível no CD-Rom com os anais do ENAMPAD 2000.

LIOR, José Renato Sátiro Santiago, SPÍNOLA, Mauro de Mesquita. *A montagem de uma estrutura de conhecimento*. **X** Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

KPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 9. ed. São Paulo: Campus, 1997.

— *Organização orientada para a estratégia*. São Paulo: Campus, 2001.

KLM, Martinho Luís, ABREU, Aline França de. *Uma dinâmica substantiva de implantação do Balanced Scorecard e a teoria da ação comunicativa em universidades autogeridas*. **X** Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

OLIVEIRA, Nelson, HANSEN, Peter Bent. *Quadro equilibrado de indicadores de desempenho para a gestão estratégica empresarial*. **X** Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

LAPPONI, Ivan Carlos. *Estatística usando excel*. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 2000.

MACEDO, Ana Cláudia Morrissy DESI DERI, Piero Eugenio dos Santos. *As dificuldades na difusão do conhecimento tácito nas organizações*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKTOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. São Paulo:Atlas, 1999.

MARICATO, Percival. *Como montar e administrar bares e restaurantes*. 2. ed. São Paulo: TQC, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1994.

MARTINS, Roberto Antonio. *Uso da informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistema de medição de desempenho*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

OTTOBONI *et al.* *Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

Revista Bares e Restaurantes. Edição n.º 28, *on-line*. Disponível em <http://wqceditora.com.br/artigos.asp?categoria=NUMEROS%20DO%20SEGMENTO>> Acesso em 18/04/2003.

REZENDE, Denis Alcides, ABREU, Aline França de. *Modelo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao negócio empresarial*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

RICHARDSON, Roberto e colaboradores. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1989.

SENGE e outros. *A quinta disciplina: caderno de campo*. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1995.

SILVA, José Dionísio Gomes da. *Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo:Universidade de São Paulo, 2000.

SLACK Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo:Atlas, 1997.

SOUZA, Ana Maria da Silva, RAMOS, Paulo César Formiga, RAMOS, Rubens Eugênio Barreto. *Um estudo da medição da satisfação do cliente aplicado no setor turístico em Natal / RN*. X Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo:Harbra, 1981.

THEL, Edeltraut Eng, POSSAMAI, Osmar. *Aplicação prática de gestão do conhecimento na Itaipu Binacional*. XI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba / PR, 23 a 25 de outubro de 2003.

WALTER, Fábio, BORNIA, Antônio Cezar, NETO, José Kemann. *Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do balanced scorecard*. Disponível no CD-Rom com os anais do ENANPAD 2000.



Anexo 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

QUESTÃO INTRODUTÓRIA

Q 01 - COMO O(A) SR(A) VÊ O GRAU DE COMPETIÇÃO ATUAL ENTRE OS RESTAURANTES MAIS EXPRESSIVOS NA GRANDE NATAL?

Inexistente	Não sei	Prefiro não responder	Fraco	Médio	Forte	Muito forte

QUESTÕES REFERENTES AO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:

Q 02 - A EMPRESA COSTUMA MEDIR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 03 - A EMPRESA COSTUMA INCENTIVAR SEUS FUNCIONÁRIOS A SE ENVOLVEREM NAS DECISÕES MAIS RELEVANTES DA ORGANIZAÇÃO?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 04 - A EMPRESA INCENTIVA SEUS FUNCIONÁRIOS A USAREM DE CRIATIVIDADE NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 05 - A EMPRESA ORIENTA SEUS FUNCIONÁRIOS A TOMAREM INICIATIVAS RELEVANTES NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 06 - A EMPRESA PERMITE AOS SEUS FUNCIONÁRIOS SUFICIENTE ACESSO ÀS INFORMAÇÕES EM PROL DO BOM DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 07 - OS FUNCIONÁRIOS TÊM ACESSO À TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO A FIM DE OBTEREM INFORMAÇÕES EM PROL DO BOM DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 08 - OS FUNCIONÁRIOS COSTUMAM PASSAR POR ALGUM TIPO DE RECICLAGEM?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

QUESTÕES REFERENTES AO NÍVEL DE RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:

Q 09 - A EMPRESA MEDE O NÍVEL DE RETENÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 10 - CASO A EMPRESA MEÇA O NÍVEL DE RETENÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS, ELA O FAZ ATRAVÉS:

- () Não mede
 () Do Índice de Rotatividade de Pessoas-chave
 () De outro método. Qual? _ _ _ _

Q 11 – QUER A EMPRESA MEÇA OU NÃO O NÍVEL DE RETENÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS, ELA PROCURA CONSERVÁ-LOS MESMO DURANTE OS PERÍODOS DE BAIXA ESTAGIO?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns cargos	Sim, eventualmente, em todos os cargos	Sim, sistematicamente, em alguns cargos	Sim, sistematicamente, em todos os cargos

QUESTÕES REFERENTES AO NÍVEL DE PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS:

Q 12 - A EMPRESA COSTUMA MEDIR O NÍVEL DE PRODUTIVIDADE DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 13 - CASO A EMPRESA MEÇA O NÍVEL DE PRODUTIVIDADE DE SEUS FUNCIONÁRIOS, ELA O FAZ ATRAVÉS:

- () Não mede
 () Do Quociente Receita Bruta / Número de funcionários
 () Do Quociente Receita Bruta / Somatório da remuneração paga aos funcionários
 () De Outro método. Qual? _ _ _

Q 14 – QUER A EMPRESA MEÇ OU NÃ O NÍVEL DE PRODUTIVIDADE DE SEUS FUNCIONÁRIOS, O(A) SENHOR(A) DIRIA QUE:

Não sei	Prefiro não responder	O nível de produtividade está abaixo da concorrência	O nível de produtividade está semelhante ao da concorrência	O nível de produtividade está acima da concorrência

QUESTÕES REFERENTES A INICIATIVAS DE MELHORIA CONTÍNUA:

Q 15 - O(A) SENHOR(A) CONSIDERA QUE A EMPRESA CRIA OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA PARA OS SEUS FUNCIONÁRIOS?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 16 - O(A) SENHOR(A) ACHA QUE A EMPRESA INCENTIVA A APRENDIZAGEM DE SUAS EQUIPES, BEM COMO A COLABORAÇÃO ENTRE ELAS?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em algumas equipes	Sim, eventualmente, em todas as equipes	Sim, sistematicamente, em algumas equipes	Sim, sistematicamente, em todas as equipes

Q 17 - O(A) SENHOR(A) ACHA QUE OS FUNCIONÁRIOS SÃ ORIENTADOS PARA ENERGAR A EMPRESA DE UMA FORMA SISTEMÁTICA?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, eventualmente, em todos os níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente, em alguns níveis hierárquicos	Sim, sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 18 - O(A) SENHOR(A) ACHA QUE A EMPRESA POSSUI UMA ESPÉIE DE LÍDER QUE ORIENTE A APRENDIZAGEM NOS NÍVEIS INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, atuando eventualmente em alguns níveis hierárquicos	Sim, atuando eventualmente em todos os níveis hierárquicos	Sim, atuando sistematicamente em alguns níveis hierárquicos	Sim, atuando sistematicamente em todos os níveis hierárquicos

Q 19 - A EMPRESA USA ALGUM TIPO DE MEDIDA DE MELHORIA, A FIM DE POSSIBILITAR O CONSTANTE APERFEIÇAMENTO DE SEUS PROCESSOS INTERNOS?

Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim, eventualmente, em alguns processos	Sim, eventualmente, em todos os processos	Sim, sistematicamente, em alguns processos	Sim, sistematicamente, em todos os processos

Q 20 - CASO A EMPRESA USE ALGUM TIPO DE MEDIDA DE MELHORIA, QUAL ELA ADOTA?

—

Q 21 - CONSIDERANDO O DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO ATUAL DA EMPRESA, O(A) SR(A) DIRIA QUE:

Não sei	Prefiro não responder	O retorno sobre o investimento está abaixo da concorrência	O retorno sobre o investimento está semelhante ao da concorrência	O retorno sobre o investimento está acima da concorrência

Q 22 – QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE O(A) SR(A) ATRIBUI AO TEMA DESTA PESQUISA, INDEPENDENTEMENTE DE A EMPRESA ADOTÁ-LO NO SEU TODO OU EM PARTE OU MESMO NÃO ADOTÁ-LO?

Não sei	Prefiro não responder	Nenhuma importância	Pouca importância	Média importância	Muita importância

QUESTÕES REFERENTES AOS DADOS GERAIS DA EMPRESA:

Q 23 - QUAL A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DE QUEM RESPONDE AO QUESTIONÁRIO? (pode ser mais de uma opção)

() Titular (dono)

() Gerente

() *Controller*

() Outra Posição (**citar**): _____

Q 24 - QUANTO À FORMA JURÍDICA A EMPRESA SE ENQUADRA COMO:

- () Firma individual
- () Sociedade limitada
- () Outra forma **(citar):** __

Q 25 - QUANTO AO CONTROLE DO SEU CAPITAL A EMPRESA SE CONSIDERA:

- () De brasileiro(s)
- () De cidadão(s) de um outro país
- () Multinacional
- () Outros: **(citar):** __

Q 26 - QUAL O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA?_

Q 27 - DENOMINAÇÃO SOCIAL, RAZÃO SOCIAL OU NOME DE FANTASIA DA EMPRESA:

(resposta opcional):

Q 28 -O(A) SENHOR(A) GOSTARIA DE RECEBER UMA CÓPIA DO RESULTADO DESTA PESQUISA?

—

FIM

Tablas e figuras não apresentadas no capítulo 4

Tabela 4-1 Referente à questão 01

Visão do grau de competição entre as empresas

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Inexiste	Fraco	Médio	Forte	Muito forte	Total
Frequência absoluta	0	1	1	6	4	1	13
Frequência relativa	0,0%	7,7%	7,7%	46,2%	30,8%	7,7%	100,0%

Tabela 4-2 Referente à questão 02

Medição do nível de satisfação de seus funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	0	2	5	0	6	13
Frequência relativa	0,0%	0,0%	15,4%	38,5%	0,0%	46,2%	100,0%

Tabela 4-3 Referente à questão 03

Incentivo dado aos funcionários no envolvimento nas decisões

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	3	2	1	3	4	13
Frequência relativa	0,0%	23,1%	15,4%	7,7%	23,1%	30,8%	100,0%

Tabela 4-4 Referente à questão 04

Incentivo dado aos funcionários no uso de criatividade

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	2	1	2	2	6	13
Frequência relativa	0,0%	15,4%	7,7%	15,4%	15,4%	46,2%	100,0%

Tabela 4-5 Referente à questão 05

Incentivo dado aos funcionários na tomada de iniciativas

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	1	3	2	1	6	13
Frequência relativa	0,0%	7,7%	23,1%	15,4%	7,7%	46,2%	100,0%

Tabela 4-6 Referente à questão 06

Acesso dos funcionários às informações

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	0	5	0	1	7	13
Frequência relativa	0,0%	0,0%	38,5%	0,0%	7,7%	53,8%	100,0%

Tabela 4-7 Referente à questão 07

Acesso dos funcionários a TI (Tecnologia de Informação)

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	3	4	1	5	0	13
Frequência relativa	0,0%	23,1%	30,8%	7,7%	38,5%	0,0%	100,0%

Tabela 4-8 Referente à questão 08

Medição da reciclagem dos funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	2	2	3	2	4	13
Frequência relativa	0,0%	15,4%	15,4%	23,1%	15,4%	30,8%	100,0%

Tabela 4-9 Referente à questão 09

Medição do nível de retenção dos funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	4	3	3	0	3	13
Frequência relativa	0,0%	30,8%	23,1%	23,1%	0,0%	23,1%	100,0%

Tabela 4-10 Referente à questão 10

Forma de medição da retenção dos funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não mede	Índice de rotatividade de pessoas-chave	Total
Frequência absoluta	0	11	2	13
Frequência relativa	0,0%	84,6%	15,4%	100,0%

Tabela 4-11 Referente à questão 11

Retenção do pessoal em períodos de baixa estação

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns cargos	Eventualmente em todos os cargos	Sistematicamente em alguns cargos	Sistematicamente em todos os cargos	Total
Frequência absoluta	1	1	0	0	3	8	13
Frequência relativa	7,7%	7,7%	0,0%	0,0%	23,1%	61,5%	100,0%

Tabela 4-12 Referente à questão 12

Medição da produtividade dos funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	3	2	0	1	7	13
Frequência relativa	0,0%	23,1%	15,4%	0,0%	7,7%	53,8%	100,0%

Tabela 4-13 Referente à questão 13

Forma de medição da produtividade dos funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não mede	Quociente Receita Bruta/N.º de Funcionários	Quociente Receita Bruta/Remuneração Paga aos Funcionários	Total
Frequência absoluta	0	9	2	2	13
Frequência relativa	0,0%	69,2%	15,4%	15,4%	100,0%

Tabela 4-14 Referente à questão 14

Como a empresa vê o nível de produtividade de seus funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Abaixo da concorrência	Igual à concorrência	Acima da concorrência	Total
Frequência absoluta	2	1	5	5	13
Frequência relativa	15,4%	7,7%	38,5%	38,5%	100,0%

Tabela 4-15 Referente à questão 15

Criação de oportunidade de aprendizagem para os funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	1	1	1	1	3	6	13
Frequência relativa	7,7%	7,7%	7,7%	7,7%	23,1%	46,2%	100,0%

Tabela 4-16 Referente à questão 16

Incentivo à aprendizagem das equipes e à colaboração entre elas

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em algumas equipes	Eventualmente em todas as equipes	Sistematicamente em algumas equipes	Sistematicamente em todas as equipes	Total
Frequência absoluta	0	0	1	3	1	8	13
Frequência relativa	0,0%	0,0%	7,7%	23,1%	7,7%	61,5%	100,0%

Tabela 4-17 Referente à questão 17

Orientação à visão sistêmica dos funcionários

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns níveis	Eventualmente em todos os níveis	Sistematicamente em alguns níveis	Sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	3	0	3	0	0	7	13
Frequência relativa	23,1%	0,0%	23,1%	0,0%	0,0%	53,8%	100,0%

Tabela 4-18 Referente à questão 18

Liderança que oriente a aprendizagem

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Não	Atuando eventualmente em alguns níveis	Atuando eventualmente em todos os níveis	Atuando sistematicamente em alguns níveis	Atuando sistematicamente em todos os níveis	Total
Frequência absoluta	0	0	1	2	6	4	13
Frequência relativa	0,0%	0,0%	7,7%	15,4%	46,2%	30,8%	100,0%

Tabela 4-19 Referente à questão 19

Uso de alguma medida de melhoria por parte da empresa

Não sabe ou não quis responder	Não	Eventualmente em alguns processos	Eventualmente em todos os processos	Sistematicamente em alguns processos	Sistematicamente em todos os processos	Total
0	8	1	1	2	1	13
0,0%	61,5%	7,7%	7,7%	15,4%	7,7%	100,0%

Tabela 4-20 Referente à questão 20

Tipo de medida de melhoria que a empresa adota

Alternativas	Banchmarking	Não usa	Total
Frequência absoluta	3	10	13
Frequência relativa	23,1%	76,9%	100,0%

Tabela 4-21 Referente à questão 21

Como a empresa vê o seu desempenho econômico-financeiro

Alternativas	Não sabe ou não quis responder	Retorno Sobre o Investimento abaixo da concorrência	Retorno Sobre o Investimento igual ao da concorrência	Retorno Sobre o Investimento acima da concorrência	Total
Frequência absoluta	1	3	6	3	13
Frequência relativa	7,7%	23,1%	46,2%	23,1%	100,0%

Tabela 4-22 Referente à questão 22

Importância dada pelos respondentes ao tema da pesquisa

Opção	Não sabe ou não quis responder	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Total
Freq. Abs	0	0	0	5	8	13
Freq. Rel	0,0%	0,0%	0,0%	38,5%	61,5%	100,0%

Tabela 4-23 Referente à questão 23

Posição hierárquica de quem respondeu aos questionários

Alternativas	Proprietário	Gerente	Administrador Financeiro	Total
Frequência Absoluta	8	4	1	13
Frequência Relativa	61,5%	30,8%	7,7%	100,0%

Tabela 4-24 Referente à questão 24

Forma jurídica da constituição da empresa

Alternativas	Empresa individual	Sociedade limitada	Total
Frequência absoluta	5	8	13
Frequência relativa	38,5%	61,5%	100,0%

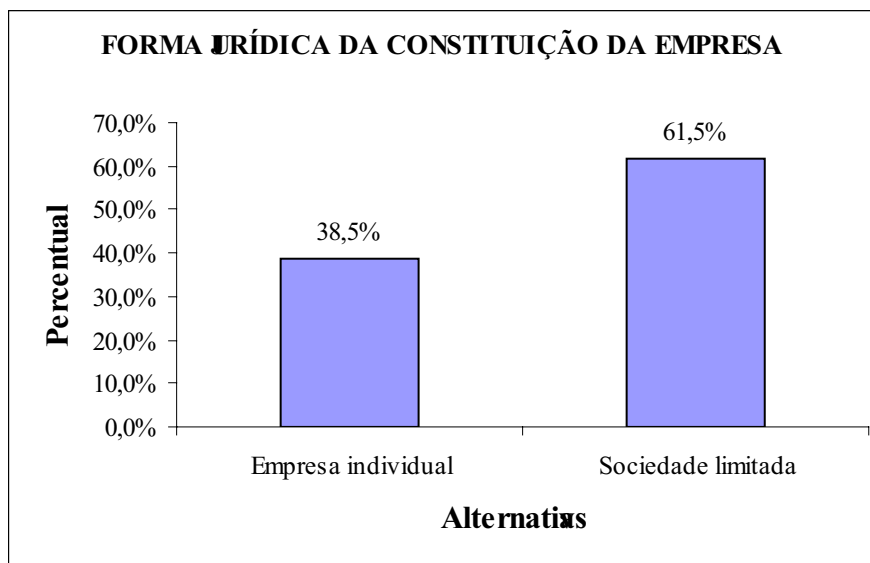


Figura 4-24 Forma jurídica da constituição da empresa
Tabela 4-25 Referente à questão 25

Controle do capital da empresa

Alternativas	Brasileiros	Estrangeiros	Total
Frequência absoluta	13	0	13
Frequência relativa	100,0%	0,0%	100,0%

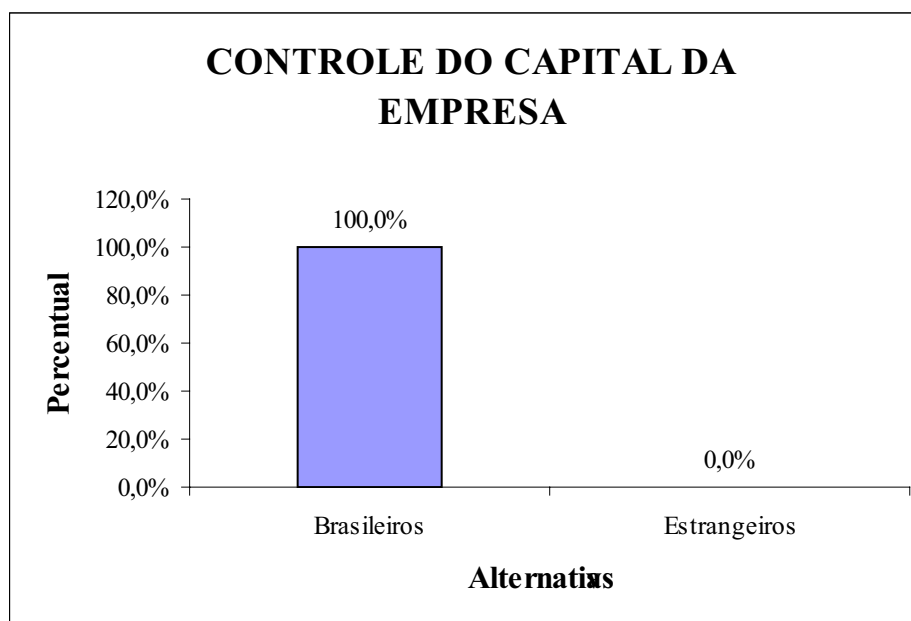


Figura 4-25 Controle do capital da empresa

Tabela 4-26 Referente à questão 26

Número de funcionários da empresa

Alternativas	Até 50	De 51 a 100	Total
Frequência absoluta	12	1	13
Frequência relativa	92,3%	7,7%	100,0%

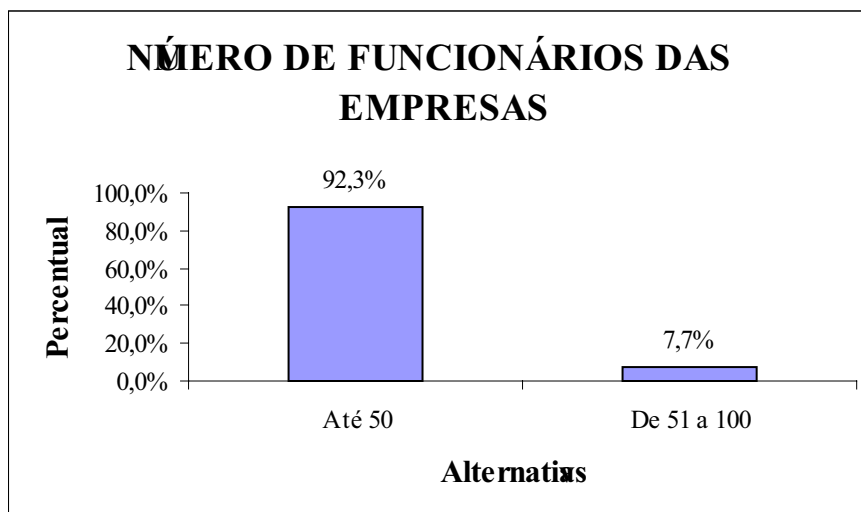


Figura 4-26 Número de funcionários das empresas

Tabela 4-27 Referente à questão 27

Opção em colocar ou não o nome da empresa

Alternativas	Sim	Não	Total
Frequência absoluta	13	0	13
Frequência relativa	100,0%	0,0%	100,0%

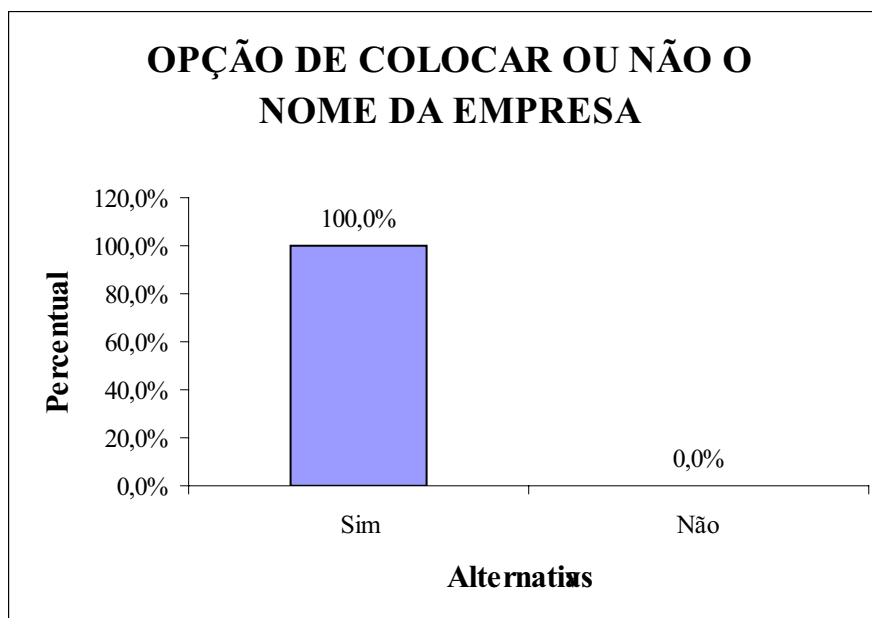


Figura 4-27 Opção de colocar ou não o nome da empresa

Tabela 4-28 Referente à questão 28

Opção em receber ou não o resultado da pesquisa

Alternativas	Sim	Não	Total
Frequência absoluta	13	0	13
Frequência relativa	100,0%	0,0%	100,0%

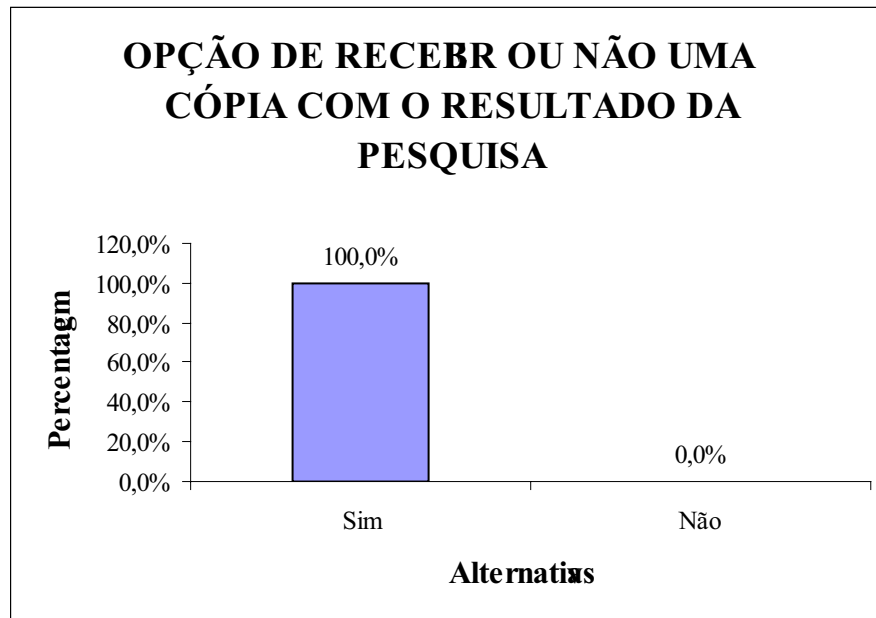


Figura 4-28 Opção de receber ou não uma cópia com o resultado da pesquisa