

# ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS: UMA APLICAÇÃO DE CASO

*Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira Boffi<sup>2</sup>  
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>3</sup>*

## **Resumo**

As Unidades Estratégicas de Negócios têm suas estratégias e a maioria de suas decisões baseadas e/ou acompanhadas por indicadores (medidores ou índices) de desempenho: quantificadores que buscam sintetizar as condições objetivas do mundo real em que efetivamente a operação acontece, traduzindo em números ou identificadores a situação do ambiente, do negócio e da interação entre eles, de forma a possibilitar o reconhecimento, pela organização, e particularmente pelos executivos, do desempenho alcançado, em quais condições e a manifestação das tendências. A utilidade dos indicadores de desempenho, portanto vai além da quantificação numérica dos resultados obtidos e do conjunto de situações, que circunscrevem a operação, pode-se assumir que os indicadores de desempenho norteiam as organizações no julgamento da operação e fornecem o referencial para as decisões, que definirão o futuro destas. O objetivo deste trabalho foi apresentar a importância da utilização dos indicadores de desempenho em Unidades Estratégicas de Negócios no setor de Engenharia. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso, que foi realizado no departamento de Engenharia de uma indústria de grande porte. Na análise do caso observaram-se algumas inconformidades como: falta de conhecimento de todos os marcos contratuais que deveriam ser cumpridos em cada contrato, falta de histórico de projeto que pudesse servir de analogia para obras posteriores devido a indústria não ser de equipamentos seriados, estouro da quantidade de horas orçadas em cada projeto e descumprimento de prazos pré-estabelecidos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento; Indicadores de desempenho; Unidades estratégicas de negócios.

---

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 60º Congresso Anual da Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais - ABM – 25 a 28 de Julho 2005 – Belo Horizonte – Minas Gerais - Brasil.*

<sup>2</sup> *Aluna do Curso de Pós-Graduação MBA Gerência Empresarial da Universidade de Taubaté.*

<sup>3</sup> *Doutor em Organização Industrial/ ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, muitas empresas estão optando por dividirem seus negócios em Unidades Estratégicas de Negócios, que representam agrupamentos de atividades que possuem amplitudes de negócios, com o objetivo de buscar a otimização dos resultados da organização, pois a concorrência assume escalas globais e posturas cada vez mais agressivas forçando as empresas buscarem constantemente melhorias em seus processos, produtos/serviços, rapidez, melhores preços, dentre outros. Todas estas mudanças passam a exigir das organizações novos modelos de gestão.

As Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) são empresas que descentralizam em subatividades, onde se espera que cada uma destas atividades tenha vida própria, com receitas e despesas, porém respeitando estratégias, regras e objetivos do contexto global da organização como um todo. Estas estruturas são orientadas para negócios ou para um conjunto de negócios relacionados, tal focalização estimula o desenvolvimento de unidades mais especializadas e sintonizadas com um tipo de mercado em relação a conhecimento, eficiência e especialização.

As UEN auxiliam a otimização dos resultados da organização, uma de suas principais vantagens está na focalização do negócio, a qual assegura maior foco e compreensão do mercado e desenvolvimento de competências específicas para o negócio.

Neste ambiente, mais do que nunca, é requerida as UEN o uso de indicadores de desempenho que funcionem como elemento básico dentro do processo de gestão, que sejam sistemas de medição que reflitam todas as mudanças, que forneçam informações adequadas para suportar o gerenciamento do negócio e que sejam empregados para analisar se as suposições que estão por trás das estratégicas utilizadas são válidas ou não.

Os indicadores de desempenho devem ser desenvolvidos para auxiliar a implantação da estratégia empresarial, devem objetivar a aprendizagem organizacional e servirem como sinais vitais da organização. Assim, os indicadores de desempenho podem funcionar como diagnósticos situacionais, onde mais do que simples indicadores financeiros, atuem como ferramentas de gerenciamento, que direcionem as mudanças, evidenciem a posição competitiva da empresa como um todo, aprimorem processos e funcionem como ferramentas para melhor prever o futuro.

Este artigo apresenta de forma estruturada a importância do desenvolvimento de Indicadores de Desempenho efetivos, que auxiliem no sistema de decisão das Unidades Estratégicas de Negócios. Pretende também, identificar através do estudo de caso as vantagens da aplicação de Indicadores corretos no departamento da Engenharia de uma grande empresas de manufatura.

A metodologia proposta deste trabalho é uma pesquisa descritiva associada a um estudo de caso. As razões que levaram a desenvolver este tema foi a verificação de várias tomadas de ações erradas devido a utilização de indicadores ineficientes, que apresentavam informações errôneas ou superficiais que prejudicaram a decisão correta e tomada de ações preventivas e corretivas pontuais para os diversos momentos da organização e perda de tempo devido a constantes revisões nos mesmos processos.

A metodologia conforme Marconi e Lakatos, (2000) não garante o alcance da verdade, mas ajuda a reduzir e evitar mais facilmente o erro. Ela pode ser

desenvolvida através da utilização de métodos e técnicas, além de outros procedimentos científicos.

O estudo de caso é uma das muitas maneiras de se fazer uma pesquisa científica, segundo Gil (apud Costa 2003) sua característica principal é o estudo detalhado de um objeto, investigando seu fenômeno atual dentro do contexto real ao qual se encontra.

Segundo Tellis (apud Costa 2003), o estudo de caso pode ser dividido em três tipos: descritivo: onde se narra uma situação; exploratório: onde as questões e hipóteses que serão levantadas pela pesquisa podem ser definidas após o campo de trabalho e a coleta de dados terem sido feitos; e explanatório: onde são vinculados os fatos com suas respectivas causas.

## **2 INDICADORES DE DESEMPENHO DAS UEN**

Moreira (2002, p. 22) afirma que “as organizações necessitam permanentemente aferir se o seu desempenho está compatível com as premissas estratégicas estabelecidas”, pois desvios no plano estratégico, podem resultar em perda de competitividade. Com o objetivo de evitar tal consequência negativa para a organização se estabelece que o gerenciamento dos diversos processos de uma UEN seja supervisionado por Indicadores de Desempenho.

Kiyon (2001) enfatiza que a meta básica atrás do desejo de qualquer organização na busca da medição de desempenho é a melhora na compreensão organizacional, que por sua vez permite que as decisões e ações a serem tomadas sejam mais corretas.

Conforme Kiyon (2001) os sistemas de desempenho foram criados com o objetivo de monitorar e impulsionar as organizações para o sucesso. Porém deve-se destacar que a medição de desempenho não consta somente de um processo de coleta de dados, mas como um sistema de informações de alerta destinados à satisfação dos clientes. O desempenho é medido em uma organização para diversas finalidades:

- Comunicação das estratégias e esclarecimento dos valores;
- Identificação de problemas e oportunidades;
- Diagnosticar problemas;
- Entendimento do processo;
- Definição de responsabilidade;
- Melhorar o controle e planejamento;
- Identificar quando e onde a ação é necessária;
- Guiar e mudar comportamentos;
- Tornar o trabalho realizado visível;
- Favorecer o envolvimento das pessoas;
- Servir de base para um sistema de remuneração;
- Tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade.

Para Nauri (apud Kiyon, 2001, p.26) a medição de desempenho permite “oferecer uma visão, tanto vertical como horizontal do desempenho organizacional. A visão vertical refere-se à gestão dos recursos da organização e a visão horizontal, à gestão de resultados”. A medição de desempenho pode ser empregada para retratar tanto o âmbito interno quanto o externo da organização:

- Âmbito interno: empregados, clientes e fornecedores internos, insumos de produção, produtos, serviços, atividades, processos, modelos de gestão, unidades de negócios, entre outros;
- Âmbito externo: produto em campo, clientes e fornecedores externos, marca, concorrentes, cadeia de suprimentos, comunidade, entre empresas do mesmo setor, entre outros.

## 2.1 Definição de Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho buscam reconhecer as importantes dimensões da organização, buscam medir a situação atual e medir se os andamentos das possíveis ações estabelecidas estão compatíveis com as metas propostas e com o prazo estabelecido.

Portanto pode-se afirmar que os indicadores de desempenho oferecem subsídios para que as organizações tomem as decisões acertadas sobre seus processos, sua operação e seu futuro, fazendo valer assim, a premissa de que os indicadores são muito mais do que simples quantificações numéricas de resultados isolados obtidos através de operações da organização.

O indicador de desempenho é uma ferramenta gerencial, que visa atingir as metas definidas pela organização. Devem indicar onde e quais melhoramentos devem ser conduzidos de modo a otimizar os processos, assim como destacar as áreas onde o desempenho é satisfatório. São, portanto, instrumentos de análise fundamentais ao executivo (Kardec, Flores e Seixas, 2002).

Os executivos precisam implementar constantemente mudanças organizacionais com o objetivo da organização sanar problemas operacionais, se adaptar ao mercado e implementar melhores práticas, para tanto os indicadores são essenciais, pois fornecem subsídios para direcionar as mudanças, possibilitando maximizar a eficiência e a melhoria através da verificação constante do processo.

O uso de indicadores imprecisos que não traduzem a realidade dos fatos ou a falta de interpretação correta das informações apresentadas nos indicadores leva a tomada de decisões inadequadas e a perda de controle da situação por parte da direção.

Segundo Kardec, Flores e Seixas (2002) a principal função dos indicadores é indicar as oportunidades de melhoria dentro das organizações, indicar os pontos fracos, os problemas e evitar as não-conformidades. Os indicadores devem fornecer valores, que representem informações racionais e objetivas, que quantifiquem o desempenho e eliminem o nível de subjetividade das medidas.

Martins (apud Kiyon, 2001) apresenta o resultado de uma extensa pesquisa que teve por objetivo eliminar ou minimizar os problemas dos indicadores tradicionais, determinou uma série de características mais comuns segundo a opinião de vários autores sobre os indicadores:

- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Ter medidas financeiras e não financeiras;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar as tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações causa-e-efeito;
- Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Ser dinâmico;
- Influenciar a atitude dos funcionários;
- Avaliar o grupo e não o indivíduo.

Martins (apud Kiyon, 2001) constatou que após as primeiras publicações e livros sobre a necessidade de aperfeiçoamento dos indicadores de desempenho com início na década de 80, na década de 90 de forma mais rápida iniciou o processo de novos modelos propostos pela literatura dentre os quais são identificados:

- SMART "Performance Pyramid";
- Sistema de Medição para Competição Baseada em Tempo;
- Modelo de Medição para Valor Adicionado;

- Estruturas de Indicadores de Gestão;
- Desempenho Quantum;
- Modelo de Desempenho para Manufatura Classe Mundial;
- Sete Critérios do Desempenho;
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico;
- Balanced Scorecard.

A Empresa optou por utilizar o modelo de Indicador de desempenho Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton para monitorar o desempenho dos objetivos segundo as metas traçadas pela estratégia da organização. Pois o Balanced Scorecard retrata e monitora uma estratégia definida pela organização de forma inovadora, o que se aplica ao estudo proposto.

O BSC é uma filosofia prática e inovadora de gestão da performance das empresas e organizações. O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz da performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o Balanced Scorecard permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros.

A Metodologia do Balanced Scorecard leva a empresa a definir quais indicadores financeiros e operacionais são importantes dentro das metas estratégicas fixadas pela organização, levando em consideração as perspectivas: financeiras, clientes/mercados, processos internos e aprendizado e crescimento, pois a estratégia de uma empresa necessita ser monitorada, a fim de que os objetivos traçados possam ser atingidos ao longo do tempo, através do acompanhamento permanente dos diversos fatores envolvidos nos mesmos.

A implantação do Balanced Scorecard deve ocorrer de forma dinâmica e ser acompanhada, passo a passo, através do envolvimento de todo o grupo de executivos da empresa. É um processo constante que a organização deverá adotar, para melhor otimizar os seus resultados estratégicos.

### **3 ESTUDO DE CASO: UMA APLICAÇÃO NA ENGENHARIA DA METALFFI**

A Metalffi é uma empresa multinacional presente em setenta países, com aproximadamente setenta mil funcionários distribuídos em todo o mundo, sua história começou no século dezenove e atravessa continentes. É líder do mercado mundial em energia e transporte, sendo responsável pelo fornecimento de 20% da capacidade mundial instalada de geração de energia, fabrica trens de alta velocidade e navios de cruzeiros. É responsável por projetar, fabricar e assegurar a manutenção de produtos e sistemas de alta tecnologia para infra-estruturas destinadas aos setores de energia, transporte ferroviário e construção naval em todo o mundo.

É operada com tecnologia de ponta, sua produção é baseada numa venda efetuada, o que significa que a mesma somente é iniciada após a venda do projeto, não possuindo estoques de produtos é gerenciada por meio de Unidades Estratégicas de Negócios, possui uma ampla gama de produtos e serviços em setores distintos que precisam ser tratados de forma individualizada.

#### **3.1 Definição das Atividades da Engenharia**

As atividades de Engenharia constituem todas as ações desenvolvidas pela Engenharia na coordenação e elaboração de documentos técnicos necessários ao projeto, à compra de matérias-primas, à fabricação, ao transporte, à montagem e ao

ensaio de um produto, a partir dos dados de entrada contratuais. É responsável pela elaboração dos planos para cada estágio do projeto e desenvolvimento, descrevendo, referenciando estas atividades e definindo responsabilidades para sua implementação.

As atividades de Engenharia são atividades de elaboração de projeto e desenvolvimento que devem ser atribuídas a uma equipe qualificada, equipada com recursos adequados. Os planos devem ser atualizados à medida que o projeto evolui e devem ser determinados os momentos apropriados para análise crítica, verificação e aprovação.

A direção da empresa decidiu monitorar os seguintes processos e saídas da Engenharia com Indicadores de Desempenho:

- Quantidade de carga da Engenharia;
- Quantidade de horas gastas por Projeto;
- Quantidade de marcos cumpridos no prazo;
- Porcentagem de erros da Engenharia que resultam em perdas para a Unidade Estratégica de Negócios;
- Porcentagem de erros da Engenharia que resultam em perdas para o Projeto;
- Quantidade de horas produtivas em relação ao total de horas trabalhadas no período.

Estes Indicadores de Desempenho foram definidos com o objetivo de:

- Evitar que os históricos dos projetos realizados não fossem corretamente armazenados proporcionando dificuldade de localização das informações;
- Possibilitar que projetos antigos servissem de analogia para novos projetos; não podendo ser considerados modelos, pois a empresa não é de produtos seriados;
- Garantir que os prazos estabelecidos fossem de conhecimento de todos os envolvidos, possibilitando uma análise crítica a elaboração de uma estratégia para o cumprimento dos mesmos;
- Garantir que todos os marcos contratuais, assim como eventos de faturamento fossem considerados, verificados e de conhecimento dos envolvidos;
- Verificação da acuracidade das datas planejadas em relação com as datas efetivamente realizadas;
- Controle dos recursos da engenharia;
- Controle das horas orçadas, gastas e previstas em cada projeto;
- Análise do gerenciamento das encomendas.

Após a definição dos Indicadores de Desempenho que seriam utilizados, foi verificado todos os objetivos da empresa, com a finalidade de definir metas que deveriam ser atingidas pela Engenharia. Neste artigo serão descritos dos exemplos desses indicadores.

### **3.1.1 Custo de retrabalho causado pela engenharia em relação ao faturamento geral da Unidade Estratégica de Negócios.**

Este Indicador tem por objetivo verificar a tendência dos impactos que custos de retrabalho gerados pela Engenharia venham a refletir na performance econômica da UEN. Sua medição é mensal, efetuada no mês subsequente após fechamento do faturamento. É necessário fazer uma análise crítica quando for observado que a curva do gráfico tem tendência de subir, para que seja descoberto onde estão as falhas que devem ser corrigidas, como por exemplo: em um mesmo tipo de equipamento ou serviço, em um determinado projeto, cálculo ou montagem na obra:

- **Descrição:** relação entre os custos causados por falhas da Engenharia e o faturamento mensal da UEN;
- **Unidade/ Medida:** percentual;
- **Apresentação:** gráfico tipo curva (Figura 1).

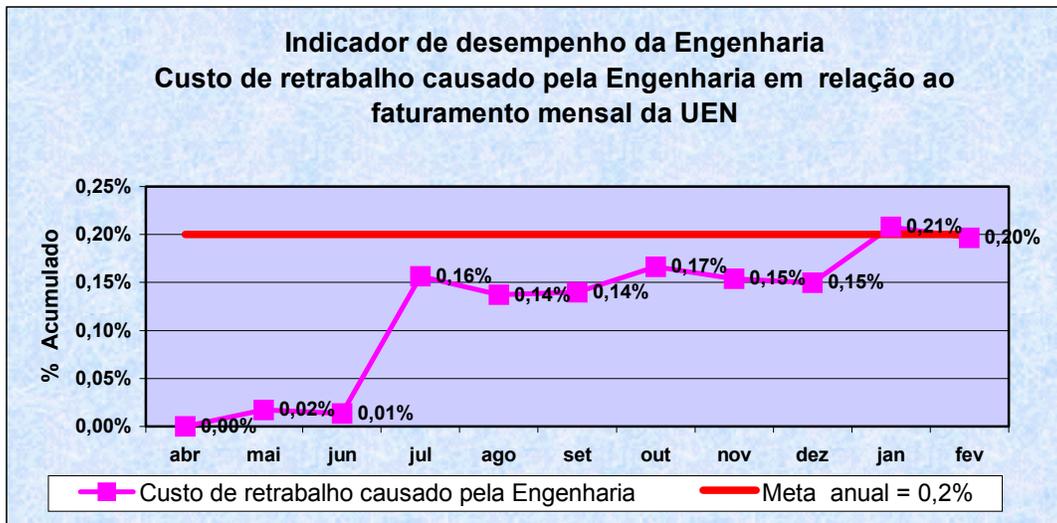


Figura 1. Modelo de Indicador de Desempenho de Retrabalho.

### 3.1.2 Custo de Retrabalho causado pela Engenharia em relação ao Custo Base do Equipamento ou Serviço.

Este Indicador tem por objetivo verificar a tendência dos impactos que custos de retrabalho gerados pela Engenharia venham a refletir na performance econômica do Equipamento ou serviço. Sua medição é mensal, é necessário fazer uma análise crítica quando for observado que a curva do gráfico tem tendência de subir, para que seja descoberto onde estão as falhas que devem ser corrigidas. A análise crítica das falhas devem estar descritas em planilha de controle para que sejam registradas e sirvam de referencias para a elaboração de equipamentos ou serviços semelhantes:

- **Descrição:** relação entre os custos causados por falhas da Engenharia e o custo orçado do Equipamento ou serviço de determinado projeto;
- **Unidade/ Medida:** Percentual;
- **Apresentação:** gráfico tipo curva (Figura 2).

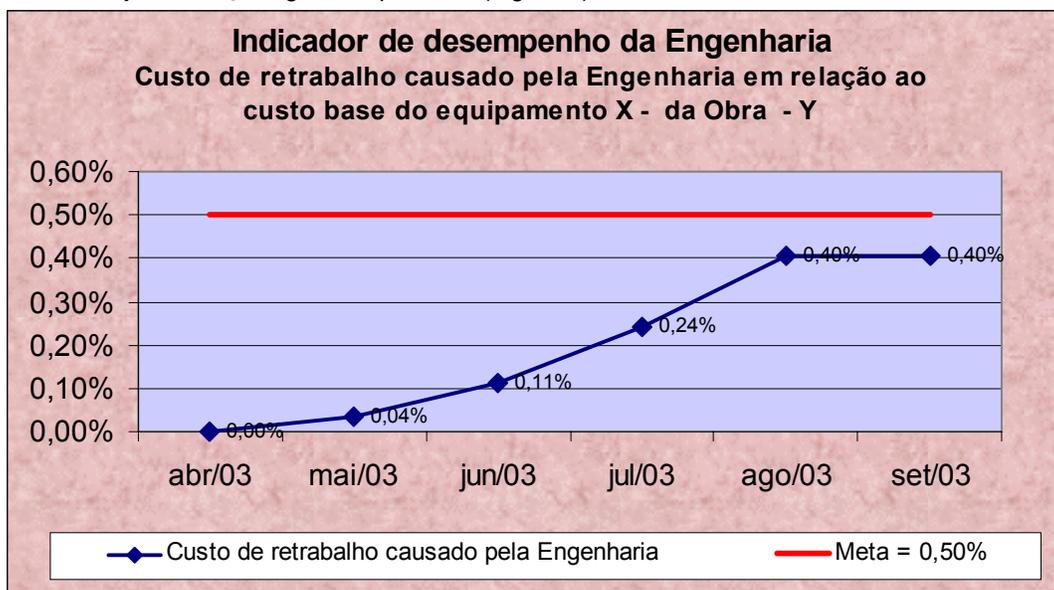


Figura 2. Modelo de Indicador de Desempenho de Custo de Retrabalho.

### 3.1.3 Mapa de Carga da Engenharia

Este Indicador tem por objetivo apresentar de forma gráfica as horas programadas em todas as atividades da Engenharia para os próximos doze meses. Tornando possível planejar e verificar a necessidade da contratação de mão-de-obra adicional e terceirização:

- Descrição: total de horas programadas;
- Unidade/ Medida: horas;
- Apresentação: gráfico de barras (Figura 3).

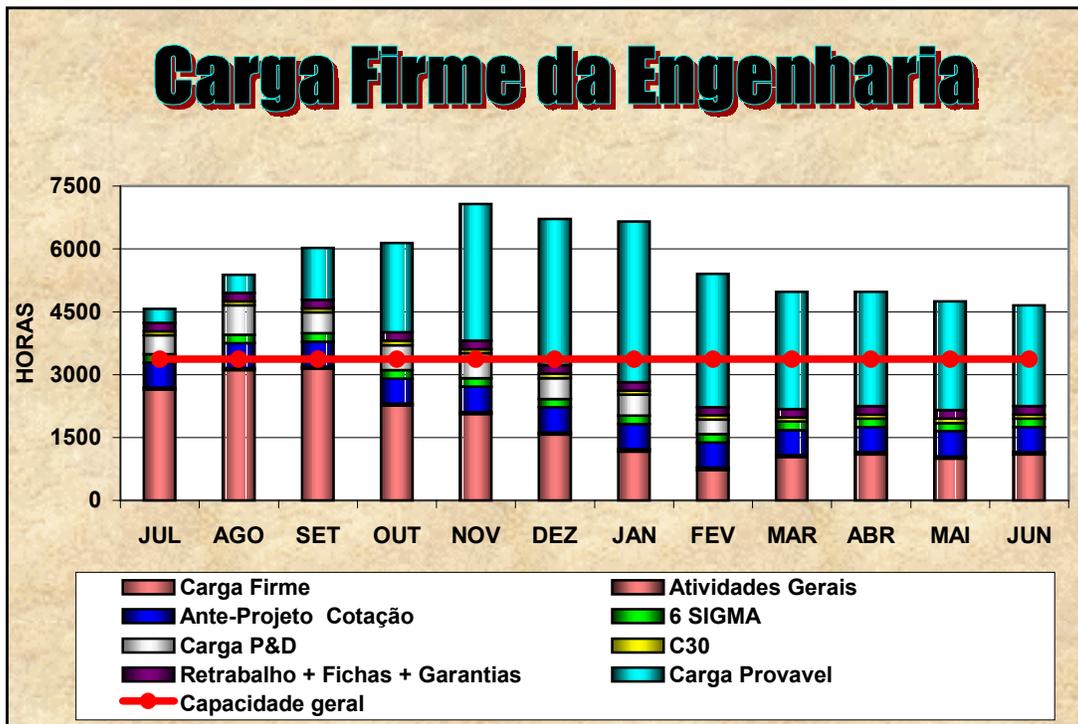


Figura 3. Modelo de Indicador de Desempenho de Carga.

## 4 CONCLUSÃO

As inúmeras mudanças no mercado mundial, o novo comportamento dos clientes, muito mais exigentes e a grande competitividade entre as empresas estão obrigando as organizações a encontrarem formas melhores para desempenhar suas atividades, visando ter competitividade e sucesso empresarial.

Neste ambiente extremamente competitivo, muitas empresas optam por dividir seus negócios com o objetivo de otimizar os resultados através da focalização, criando as Unidades Estratégicas de Negócios que são mais especializada em seus ramos de atividades, negócios ou conjunto de negócios e serem capazes de entender e focar mercados através do desenvolvimento de competências específicas.

O momento exige a necessidade do desenvolvimento e utilização de métricas de controle que funcionem como elemento básico dentro do processo de gestão, capazes de suportar as Unidades Estratégicas de Negócios fornecendo informações precisas para o seu gerenciamento. É necessário definir métricas capazes de aferir a posição da UEN em relação ao seu planejamento estratégico, aos concorrentes e aos objetivos estabelecidos pela alta administração e administração corporativa.

Este artigo demonstra através de um estudo de caso a aplicação de indicadores de desempenho na área de Engenharia de uma empresa de equipamento de grande porte e foi utilizado para ressaltar a importância dos mesmos para medir a situação da Engenharia em relação ao que é esperado e mostrar de forma prática toda a teoria estudada.

Por meio da observação da aplicação dos indicadores de desempenho no departamento de Engenharia descrito no estudo de caso, foi verificadas as principais saídas do processo de Engenharia que necessitam ser monitoradas que são apresentadas abaixo e suas aplicações foram exemplificadas no texto:

- **Quantidade de carga da Engenharia:** pois esta apresenta o volume de trabalho que deve ser realizado pela mesma para os próximos meses, através deste controle é possível tomar várias decisões como: contratação de mão de obra adicional, necessidade de postergação de prazos, horas extras e mão de obra especializada;
- **Quantidade de horas gastas por Projeto:** quando da venda dos projetos, os mesmos possuem uma quantidade de horas vendidas, estas horas precisam ser controladas principalmente porque gastar mais horas que a previsão inicial significa perda direta da margem de lucro do projeto;
- **Quantidade de marcos cumpridos no prazo:** os marcos representam as atividades que devem ser cumpridas em datas pré-estabelecidas conforme cronogramas do projeto, o não cumprimento dos prazos pode provocar multas contra a empresa, além de provocar atraso nas datas do recebimento dos pagamentos;
- **Porcentagem de erros da Engenharia:** esta deve ser verificada levando-se em consideração duas premissas: a quantidade de erros realizados em cada projeto, pois estes resultam em retrabalhos que geram perdas da margem de lucro direta nos projetos vendidos e a quantidade total de erros realizados em todos os projetos da UEN, estes mostram o total de retrabalho realizado em todos os projetos e a perda da UEN;
- **Quantidade de horas produtivas em relação ao total de horas trabalhadas no período:** com o objetivo de verificar a performance da Engenharia, pois as horas produtivas significam as horas realmente trabalhadas em projetos e o total de horas significa a quantidade de horas existentes com a presença da mão de obra.

Através da análise destas principais atividades que necessitavam ser monitoradas foi possível elaborar indicadores de desempenho que agissem como alerta da situação possibilitando que se tomassem decisões para cada tipo de situação ou problema, evitando perdas para a empresa.

Conclui-se, portanto, que a utilização dos indicadores de desempenho é primordial para a verificação do andamento dos processos e atividades da empresa, pois através dela é possível verificar a situação atual e tomar decisões cabíveis para o controle e elaboração de estratégias necessárias para que os objetivos planejados sejam cumpridos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, A. L. **Auditoria de Negócios:** Auditoria Governamental – Contingências versus Qualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R.  **Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos metodologia práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SAVIANI, J. R. **O Analista de Negócios e da Informação:** O perfil moderno de um novo profissional que utiliza a informática para alavancar os Negócios Empresariais. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

- TELLES, R. **Marketing Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARCONI, Mariana A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KARDEC, A., FLORES, J. e SEIXAS, E. **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho**. 1ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- COSTA, Rafaela, C. **A importância do controle da informação como instrumento de melhoria no processo de compras: um estudo de caso**. Taubaté, 2003. Monografia de especialização MBA Gerência Empresarial e Negócios – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.
- RIBEIRO, Adriana, C. **A segmentação das empresas em unidades estratégicas de negócios com foco no planejamento estratégico**. Taubaté, 2002 Monografia de especialização MBA Gerência Empresarial e Negócios – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2002.
- KIYAN, Fábio, M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. São Carlos, 2001 Dissertação para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. Florianópolis, 2002 Tese para a obtenção do título de Doutor em Engenharia, especialidade Engenharia de Produção – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- MARCCELLI, Ricardo, P. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: um estudo de caso**. Florianópolis, 2000 Dissertação para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

# ANALYSIS OF PERFORMANCE INDICATOR OF THE STRATEGIC BUSINESS UNITS: A CASE APPLICATION

Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira Boffi<sup>5</sup>  
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>6</sup>

## Abstract

The Strategic Business Units have their strategies and the majority of their decisions based on or accompanied by indicators (measurers or indexes) of performance: quantifiers that aim at synthesizing the objective conditions on the real world in which the operation indeed happens, translating into figures or identifiers of the situation of the environment, the business and the interaction between them, in way to make possible the recognition, by the organization, and particularly by the executives, of the reached performance, in what conditions and the manifestation of the tendencies. The usefulness of the performance indicators, therefore goes beyond the numeric quantification of the obtained results and of the varied situations, that bound the operation, it can be assumed that the performance indicators nurture the organizations in the judgment of the operation and supply the referential for the decisions, which will define the future of these. The objective of this work was to present the importance of the use of the pointers of performance in business-oriented Strategical Units in the sector of Engineering. It was used as research method the case study, that was carried through in the department of Engineering of a industria of great transport. In the analysis of the department of Engineering some inconformidades had been observed: lack of knowledge of all the contractual landmarks that would have to be fulfilled, description lack that could serve of analogy for posterior workmanships had the industria not to be of seriadados equipment, burst of the amount of hours calculated in each project and descumprimento of daily pay-established stated periods.

**Key-words:** Management, Performance Indicators, Strategic Business Units

---

<sup>4</sup> *Contribuição técnica ao 60º Congresso Anual da Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais - ABM – 25 a 28 de Julho 2005 – Belo Horizonte – Minas Gerais - Brasil.*

<sup>5</sup> *Aluna do Curso de Pós-Graduação MBA Gerência Empresarial da Universidade de Taubaté.*

<sup>6</sup> *Doutor em Organização Industrial/ ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*