

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
FINANCEIRAS

EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO E A CONTABILIDADE

GILSON DE GODOY

São Paulo

2006

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
FINANCEIRAS

EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO E A CONTABILIDADE

GILSON DE GODOY

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras, sob a orientação da Profa. Doutora Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

São Paulo

2006

Banca Examinadora:

---

---

---

### **Dedicatória**

À minha esposa Andréia e aos meus  
pais José Maria e Maria Isabel.

## AGRADECIMENTOS

À orientadora Prof<sup>a</sup> Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos por compartilhar sua sabedoria e pelo apoio nos momentos de maiores dificuldades. Aos Professores Doutores Edmundo Eboli Bonini e João Bosco Segreti pelas contribuições de melhoria que trouxeram a esta dissertação. Aos senhores Arnaldo Manoel Alves, Benedito Marcos Galvão e José Castilho Junior pelo acesso aos dados coletados. À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo incentivo através da concessão da bolsa de estudos.

“A mente que se abre a uma nova  
idéia, jamais voltará ao seu tamanho  
original”.

Albert Einstein

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é identificar as contribuições da implantação de um programa de excelência em desempenho e a respectiva participação da Contabilidade.

A pesquisa é do tipo exploratório-descritivo combinado e o método de procedimento é estudo de caso único, realizado em uma empresa multinacional americana de grande porte, do setor vidreiro e líder de mercado. Os dados foram coletados através de entrevistas e fontes documentais. O objeto do estudo é um programa corporativo de excelência em desempenho desenvolvido pela empresa Corning.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade apresenta os fundamentos e critérios da excelência, os quais foram elaborados nas bases do prêmio americano Malcolm Baldrige National Quality Award, no qual a Corning já foi premiada algumas vezes. Uma das características desse prêmio é não prescrever metodologias e ferramentas de gestão para atingir a excelência, cada organização escolhe, adapta ou desenvolve um programa com base nos fundamentos da excelência.

Os dados coletados demonstram que é relevante a participação da Contabilidade no processo de gestão da empresa Corning. A Contabilidade representa a principal fonte de informações para os gestores e desenvolve projetos para o Programa de Excelência em Desempenho. Com o objetivo de gerar outras contribuições para esse programa, a Contabilidade está iniciando um processo de consolidação e evidênciação dos vários ganhos financeiros de todos os projetos da companhia e, também, analisando e selecionando projetos com base no retorno financeiro.

Conclui-se que a Contabilidade fornece informações financeiras e não-financeiras que contribuem com a gestão das organizações. Muitas dessas informações são estratégicas e vitais para conduzir as organizações ao alcance de seus objetivos. Os relatórios contábeis podem incluir informações dos programas de excelência em desempenho e de qualidade, integrando indicadores e contribuindo com o controle estratégico.

Palavras-chave: gestão, excelência, desempenho, contabilidade.

## ABSTRACT

The aim of this dissertation is to identify the contributions of the implementation of a program of excellence in performance and the respective participation of the Accounting Department.

The research is of the descriptive-exploratory type and the method of proceeding is the study of a single case, accomplished in a large American-multinational company in the glassmaking sector, and a leader in the market. The data were collected by means of interviews and documentary sources. The object of the study is a corporative program of excellence in performance, developed by Corning Enterprise.

The Foundation for the National Prize of Quality demonstrates the bases and criteria of the excellence, which had been elaborated on the bases of the American prize Malcolm Baldrige National Quality Award, with which Corning has already been awarded some times. A characteristic of this prize is not to prescribe methodologies and tools of management to reach the excellence, each organization chooses, adjusts or develops a program on the basis of the fundamentals of the excellence.

The data collected show that the participation of the Accounting Department is relevant in the process of management of Corning Enterprise. The Accounting Department represents the main source of information for the management and develops projects for the Program of Excellence in Performance. With the objective to generate other contributions for this program, the Accounting Department is starting a process of consolidation and evidencing of the various financial gains of all the projects of the company, as well as, of analyzing and selecting projects based on the financial returns.

It was concluded that the Accounting supplies financial and non-financial information, which contribute to the management of the organizations. Much of such information is strategic and vital to lead the organizations so that they can reach their objectives. The accounting reports can include information on the programs of excellence in performance and quality, integrating the indicators and contributing to the strategic control.

Keywords: management, excellence, performance, accounting.



## SUMÁRIO

---

|                                                                      |      |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| Resumo.....                                                          | vii  |
| Abstract.....                                                        | viii |
| Relação de Tabelas.....                                              | xi   |
| Relação de Quadros.....                                              | xii  |
| Relação de Figuras .....                                             | xiii |
| 1. Introdução.....                                                   | 1    |
| 2. Gestão Estratégica, Contabilidade e Excelência em Desempenho..... | 10   |
| 2.1. Administração Estratégica.....                                  | 10   |
| 2.2. Contabilidade Gerencial e Estratégia.....                       | 25   |
| 2.3. Prêmio Nacional da Qualidade.....                               | 33   |
| 2.3.1. Fundamentos da Excelência.....                                | 34   |
| 2.3.2. Modelo de Excelência.....                                     | 42   |
| 3. Empresa Objeto do Estudo.....                                     | 49   |
| 3.1. Apresentação da Empresa .....                                   | 49   |
| 3.1.1. Produtos e Serviços por Segmento.....                         | 52   |
| 3.1.2. Corning no Brasil.....                                        | 55   |
| 3.1.3. Missão e Valores Corporativos.....                            | 58   |
| 3.2. Cenário Precedente à Implantação do PEP.....                    | 60   |
| 4. Excelência em Desempenho e Contabilidade.....                     | 73   |
| 4.1. Ações Metodológicas.....                                        | 73   |
| 4.1.1. Estudo de Caso.....                                           | 73   |
| 4.1.2. Entrevistas.....                                              | 73   |
| 4.1.3. Fonte Documental.....                                         | 88   |
| 4.1.4. Conjunto de Outras Fontes de Evidências.....                  | 89   |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 4.2. Programa de Excelência em Desempenho.....  | 89  |
| 4.2.1. Excelência em Desempenho na Corning..... | 89  |
| 4.2.2. Funcionamento do PEP.....                | 94  |
| 4.2.3. Demonstração do Quadro PEP.....          | 101 |
| 4.2.4. Objetivos Macros da Companhia.....       | 104 |
| 4.2.5. Contribuições do PEP.....                | 107 |
| 4.3. Análise do PEP.....                        | 108 |
| 5. Conclusões e Considerações Finais.....       | 115 |
| Anexos.....                                     | 117 |
| Referências Bibliográficas.....                 | 141 |

## RELAÇÃO DE TABELAS

---

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 3.1 – Dados financeiros da Corning Incorporated.....                   | 50  |
| Tabela 3.2 – Participação na receita por segmento.....                        | 50  |
| Tabela 3.3 – Participação da Corning em coligadas.....                        | 51  |
| Tabela 3.4 - Resultado das operações dos investimentos em coligadas.....      | 51  |
| Tabela 3.5 – Faturamento e investimento por área geográfica.....              | 57  |
| Tabela 3.6 – Receitas e Ativos por segmento.....                              | 62  |
| Tabela 3.7 – Faturamento e investimento por área geográfica.....              | 63  |
| Tabela 3.8 – Patrimônio Líquido da Corning do ano 2000 e 1999.....            | 65  |
| Tabela 3.9 – Vencimentos dos empréstimos de longo prazo.....                  | 65  |
| Tabela 3.10 – Comparação histórica de resultados .....                        | 66  |
| Tabela 3.11 – Comparação de resultados após retração do mercado.....          | 67  |
| Tabela 3.12 – Perdas com reestruturação e <i>impairment</i> .....             | 69  |
| Tabela 3.13 – Redução do quadro de funcionários.....                          | 69  |
| Tabela 4.1 – Comparativo do número de funcionários.....                       | 108 |
| Tabela 4.2 – Informações contábeis por segmento.....                          | 111 |
| Tabela 4.3 – Vendas líquidas e ativos de longo prazo por área geográfica..... | 111 |

## RELAÇÃO DE QUADROS

---

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 2.1 – Diferenças entre controle estratégico e controle orçamentário..... | 24  |
| Quadro 2.2 – Contabilidade Financeira e Contabilidade Geral.....                | 25  |
| Quadro 2.3 – Critérios, Itens e Pontuações Máximas.....                         | 48  |
| Quadro 4.1 – Guia de avaliação do quadro PEP – 2005.....                        | 99  |
| Quadro 4.2 – Layout do quadro do PEP.....                                       | 101 |

RELAÇÃO DE FIGURAS

---

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 2.1 – Três níveis de análise.....                            | 14  |
| Figura 2.2 – Modelo de Administração Estratégica.....               | 17  |
| Figura 2.3 – Modelo de Excelência do PNQ.....                       | 43  |
| Figura 2.4 – Diagrama de Gestão.....                                | 47  |
| Figura 3.1 – Planta da Corning Brasil, Suzano, São Paulo.....       | 55  |
| Figura 3.2 – Evolução do preço das ações da Corning.....            | 64  |
| Figura 3.3 – Queda do preço das ações da Corning.....               | 70  |
| Figura 4.1 – Processo do PEP.....                                   | 97  |
| Figura 4.2 – Evolução do preço das ações da Corning.....            | 109 |
| Figura 4.3 – Resultados Corning, S&P Telecomunicações e S&P500..... | 110 |

## 1. INTRODUÇÃO

---

Muito se discute sobre o desenvolvimento e o futuro da Ciência Contábil, a Contabilidade, como ciência social, deve acompanhar a evolução da sociedade, fornecendo informações financeiras sobre o patrimônio das empresas que sejam úteis aos seus usuários. Ludícibus (2000, p. 29) afirma que “o grau de desenvolvimento das teorias contábeis e de suas práticas está diretamente associado, na maioria das vezes, ao grau de desenvolvimento comercial, social e institucional das sociedades, cidades ou nações”.

Os empresários e a sociedade vêm requerendo informações sobre o valor das empresas que sobrepõe o valor patrimonial. Não há dúvidas que as empresas são diferentes e algumas valem mais do que outras, pois possuem bens intangíveis como uma marca, patente, carteira de clientes, quadro de funcionários, e outros que compõe o seu *goodwill* e que as tornam mais competitivas e geradoras de lucros futuros.

A Contabilidade fornece informações para vários tipos de usuários, que desejam conhecer a empresa para poder inferir o seu desempenho no futuro e tomar decisões, portanto, “... vários tipos de usuários estão mais interessados em fluxos futuros, de renda ou caixa, do que propriamente em dados do passado” (Ludícibus, 2000, p. 19).

A Contabilidade não demonstra o *goodwill* pela dificuldade de uma mensuração exata, a exceção do *goodwill* adquirido, pois há um valor de entrada.

Um dos bens intangíveis muito valorizado pelas empresas é o Capital Humano. Muitos empresários acreditam que o sucesso ou fracasso da sua empresa depende das pessoas que desenvolvem as atividades na empresa.

Apesar da Contabilidade não reportar o Capital Intelectual, ele existe, é valioso e pode gerar uma alavancagem para os negócios empresariais. Conhecendo os propósitos da Ciência Contábil e todo seu arcabouço teórico que fundamenta sua aplicação, essa pesquisa não tem a pretensão de desenvolver nenhum modelo para avaliar esse bem empresarial, mas o que motivou o autor é exatamente situar a Contabilidade dentro desse cenário, onde as empresas precisam de informações

que podem definir seus destinos, pois tem como consequência os reflexos no patrimônio, portanto, nada mais coerente do que buscar essas informações através da Contabilidade.

O principal objetivo da Contabilidade é fornecer informações úteis e tempestivas para os usuários, então, deve-se fornecer informações antecipadamente à ocorrência de fatos negativos, para que gerem possíveis decisões preventivas. Hendriksen (1999, p.99) afirma que “a informação não pode ser relevante quando não é oportuna, ou seja, deve estar disponível a um indivíduo que deseja tomar uma decisão antes de perder sua capacidade de influenciar a decisão”.

A Contabilidade Gerencial, realmente, veio trazer informações mais detalhadas, desdobradas, desprendidas de alguns princípios contábeis, com propósitos claros, inicialmente com informações passadas e apenas financeiras. O planejamento financeiro, dando origem aos orçamentos, elaborado e administrado pela Controladoria, colocou a Contabilidade Gerencial trabalhando na função de elaboração de projeções para posterior controle. Mas os empresários clamam ainda por mais informações que os ajudem na gestão de seus negócios. A evolução da Contabilidade caminha justamente nessa direção, no auxílio à gestão empresarial antecipando o que pode ocorrer, através de indicadores financeiros e não-financeiros, os quais irão refletir na modificação patrimonial.

Um exemplo de como a Contabilidade está evoluindo rapidamente, ocorreu na empresa Corning Brasil, que em 1993 possuía um quadro de funcionários na área contábil de aproximadamente 44 pessoas divididas em dois grupos: 14 no departamento de Custos e 30 na Contabilidade Geral. Os cargos eram: 2 Gerentes, 2 secretárias, 9 supervisores, 12 analistas, 14 auxiliares, 3 arquivistas e 2 contínuos. Atualmente a Contabilidade dessa empresa possui 9 pessoas sendo: 1 gerente, 1 supervisor, 5 analistas e 2 estagiários.

A diminuição do número de funcionários na Contabilidade é assustadora. É claro que os negócios atuais não são os mesmos de antes, e isso também ocorreu com outras profissões, devido à automação e informatização de tarefas e processos. Mas o que se quer demonstrar é que nas grandes empresas, a exemplo dessa, funções de secretária, arquivista, contínuos e funções de profissionais contábeis com auxiliares, supervisores e analistas estão sendo extintas. A função do analista

ainda persiste por ter uma remuneração abaixo do gerente, mas ou o gerente ou o analista poderá ser extinto.

Isso ocorre porque se está num processo de evolução, principalmente em grandes empresas, no qual não se faz necessário um Contabilista para preparar demonstrativos contábeis, pois aperta-se um botão (muitas vezes nem isso é necessário) e já se tem todos os demonstrativos prontos, batidos, sem erros. Nem ao menos os relatórios gerenciais necessitam preparação, pois os sistemas fornecem os demonstrativos, acompanhados de relatórios gerenciais, relatórios de análises financeiras e conversão em moeda estrangeira. Além disso, pode ser disponibilizado um banco de dados para ser manipulado pelo usuário e gerar relatórios, selecionando informações e no formato que for necessário. Ludícibus defende a disponibilidade de um banco dados para fins gerenciais.

“ ... construção de um arquivo básico de informação contábil, que possa ser utilizado, de forma flexível, por vários usuários, cada um com ênfases diferentes nesse ou naquele tipo de informação, nesse ou naquele princípio de avaliação, porém extraídos todos os informes do arquivo básico ou *data-base* estabelecido pela Contabilidade” (Ludícibus, 2000, p.19).

É de se salientar que a máquina é um sistema mecânico, ela apenas processa o que é solicitado e necessita-se do Contador para criar os parâmetros, o que faz até com que surja outra ocupação para o Contador, pois empresas contratadas para implantar sistemas do tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP)<sup>1</sup> como o da empresa SAP<sup>2</sup>, preferem contratar especialistas em Contabilidade para fazer essa implantação para seus clientes.

O que se quer é demonstrar que o perfil que as empresas solicitam para os profissionais contábeis está muito além do conhecimento da técnica contábil, da

---

<sup>1</sup> *Enterprise Resource Planning* – Arquitetura de software que facilita o fluxo de informações entre todos os departamentos da empresa e suas atividades, tais como fabricação, logística, finanças e recursos humanos. É um sistema amplo de soluções e informações. Um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações, consolidando todas as operações do negócio em apenas um ambiente computacional.

<sup>2</sup> SAP *Systemanalyse and Programmentwicklung* (Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados) - Empresa alemã que desenvolveu um sistema do tipo ERP, conhecido como SAP, que é um sucesso de vendas.



elaboração dos relatórios contábeis e de suas análises, as empresas querem Contadores que as ajudem a resolver seus problemas e a prosperar no mundo dos negócios. Marion (2000, p.14) demonstra que além do conhecimento técnico-contábil, o Contador deve ter habilidades intelectuais, de comunicação e relacionamento com pessoas, e conhecimentos gerais e de organização e negócios.

Esse cenário de mudanças, de necessidades de novas informações advindas da Contabilidade, é que motivou a elaboração dessa pesquisa, para estudar a implantação de um programa amplo de gestão, onde serão avaliados e controlados todos os recursos da empresa para atingir seus objetivos, através de um estudo de caso. O que se quer é avaliar a participação da Contabilidade nesse processo e entender quais caminhos que irá trilhar para gerar informações e contribuir na gestão dos negócios empresariais.

A empresa estudada nessa dissertação é a Corning Brasil Indústria e Comércio Ltda., companhia norte-americana com 152 anos de fundação e sede em Nova York. Está em atividade no Brasil há 39 anos, sendo sua origem e principal atuação os produtos a base do vidro. Seus principais produtos são: fibra óptica, oftálmicos, equipamentos para ciência (área médica), substratos cerâmicos para catalisadores automotivos, tela de cristal líquido (LCD<sup>3</sup>) e equipamentos para telecomunicações.

Os negócios no Brasil são compostos por uma área internacional que revende produtos diversos, importados de outras unidades do grupo, e uma planta em São Paulo, na cidade de Suzano, a qual produz cinescópio de vidro para televisores e produtos para telecomunicação como ADSL<sup>4</sup>, cabos ópticos, centrais telefônicas, equipamentos de proteção para centrais telefônicas, etc.

A Corning tem um conjunto de crenças que orienta suas escolhas, indicando o rumo certo de cada ação, direção mais clara e a resposta preferencial. Os Valores da Corning são: Qualidade, Integridade, Desempenho, Liderança, Inovação, Independência e O Indivíduo.

---

<sup>3</sup> Liquid crystal display, traduzido pelo autor como tela de cristal líquido.

<sup>4</sup> Asymmetric Digital Subscriber Line, traduzido pelo autor como Linha digital de telefonia.

Destacam-se, principalmente, os valores de Qualidade, Inovação e O Indivíduo, pois são valores que aparecem na empresa a todo instante, conhecidos do meio empresarial e da comunidade.

Foi exatamente para preservação de seus valores e recuperação de seus resultados que a Corning implantou um programa de gestão denominado *Performance Excellence Program* (PEP), traduzido como Programa de Excelência em Desempenho, o qual é o foco desse estudo.

### **Definição do Problema**

Como a Contabilidade contribui para o Programa de Excelência em Desempenho na gestão estratégica da companhia?

A Contabilidade Gerencial está caminhando para fornecer informações de cunho estratégico para o administrador, não apenas referente aos dados financeiros, mas também aos não-financeiros. Kaplan e Norton desenvolveram em 1992 o *Balanced Scorecard* (BSC) como um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Como afirma Kaplan e Norton, (1997, p.25) “O BSC deve ser utilizado como sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle”. Alguns autores afirmam que o BSC não inovou, pois há tempos as empresas já trabalham nesse conceito. Realmente, antes da publicação do trabalho de Kaplan e Norton, é fato que algumas empresas já trabalhavam com indicadores financeiros e não-financeiros, inclusive nas perspectivas defendidas pelos autores do BSC. Mas, vê-se que a grande contribuição dos autores foi justamente sistematizar o que algumas empresas faziam, fornecer sustentação acadêmica, e levar o conhecimento ao alcance de outras empresas.

O programa PEP, implantado pela Corning segue linhas semelhantes com BSC no que diz respeito a divulgar objetivos e estratégia, alinhando todos os colaboradores, utilização de indicadores e perspectivas trabalhadas, mas tem suas particularidades, fez uso de ferramentas de solução de problemas e gestão de qualidade para garantir o funcionamento do programa.

### **Delimitação do Estudo**

Para o desenvolvimento do estudo, foram utilizados os relatórios contábeis da corporação, os quais eram relevantes para demonstrar o cenário que levou ao desenvolvimento e implantação do PEP, sendo um programa corporativo. Na descrição e análise do PEP, a pesquisa se limitou à subsidiária brasileira Corning Brasil Indústria e Comércio Ltda, localizada na cidade de Suzano e no estado de São Paulo. Esse estudo foi realizado através de entrevistas e documentos coletados na empresa.

Os indicadores de desempenho do programa PEP foram citados a título de exemplo, pois não havia a intenção de se avaliar a validade de todos os indicadores e sim da estrutura e funcionamento do PEP em relação à gestão estratégica. Os indicadores sempre se alteram a medida em que se mudam os projetos ou os objetivos da empresa estudada.

### **Objetivo do estudo**

Identificar as contribuições da implantação de um programa de excelência em desempenho, desenvolvido por uma empresa americana, multinacional, líder de mercado, e o respectivo envolvimento da Contabilidade, acompanhando o caso na subsidiária do Brasil.

### **Importância do tema**

Cano (2002, p.21) afirma que as informações chegam ao principal executivo fragmentadas e sob a óptica dos especialistas de cada área funcional, porém, as informações deveriam ser integradas, os indicadores financeiros e também os não-financeiros devem ser analisados em conformidade com as estratégias e objetivos traçados para a empresa.

Se fosse perguntado aos funcionários de uma empresa, qual a missão e estratégia desta empresa e o que representa a participação do funcionário, somente seria obtido resposta no primeiro escalão. É o que acontece na maioria das empresas, as pessoas são valorizadas, mas não se entende como agregar valor dessas pessoas ao resultado final.

As empresas tentam implantar programas de gestão para resolver essas lacunas, e a Contabilidade deve expandir seus relatórios para os indicadores não-financeiros, contribuindo com as informações requisitadas pelos seus usuários.

“Esta é a grande oportunidade da Controladoria. A partir do modelo contábil-financeiro, que já é um modelo de síntese, é possível elaborar modelos de representação da realidade empresarial muito mais complexos, gerais, integrados, fundamentados e voltados para o futuro e com eles quadros mais completos de desempenho”. (Cano, 2002, p.22)

O mercado de telecomunicações era a grande vedete de alguns anos atrás, muitos investimentos foram realizados nessa área, mas uma grande recessão nesse mercado, iniciada ao final do ano 2.000, dificultou a realização dos objetivos de várias empresas desse setor. Com a Corning não foi diferente, precisou fechar plantas, demitir milhares de funcionários e se ajustar às novas condições do mercado. As ações da Corning, que tiveram queda vertiginosa na bolsa, vêm recuperando seu valor médio histórico, graças às várias ações promovidas por seus gestores.

O programa PEP é uma das recentes iniciativas da Corning na gestão de seus negócios que vem gerando resultados satisfatórios. Entender o processo de desenvolvimento do programa, implantação, acompanhamento e resultados obtidos, é de grande valia para as ciências administrativas, e a Contabilidade deve ter seu lugar definido e gerar sua contribuição nesse processo.

A definição do PEP pela Corning é a seguinte:

“Excelência em desempenho é uma maneira de trabalhar que alavanque as contribuições dos indivíduos, das equipes e da força de nossas ferramentas da qualidade (novas e existentes) para nos assegurar alcançar nossos objetivos financeiros corporativos e direcionar os resultados principais aos nossos clientes, nossos acionistas e nossa companhia. Este é um modelo completo, o qual integra nossos valores, a maneira que executamos nosso trabalho e processos para melhoria continua”.

O programa PEP iniciou-se na Corning Brasil em Agosto de 2003 com a sua apresentação vinda da corporação, demonstrando sua metodologia, abrangência e objetivos. Em Janeiro de 2004 foi realizada uma discussão com as áreas funcionais da empresa para definição de projetos a serem implantados dentro da filosofia do PEP. Em 27 de Fevereiro de 2004, foi realizada a primeira reunião para a apresentação dos projetos com todo o Staff responsável por sua implantação. A partir dessa data, iniciou-se o programa e seu acompanhamento mensal.

Na reunião mensal é realizada a revisão dos indicadores, e apresentado um projeto com maior dificuldade de execução, e outro com o melhor resultado por área funcional. Mensalmente, também é realizada a auditoria dos quadros de qualidade denominados Qualidade em Ação. Nesse momento todos os quadros e projetos são auditados.

Dessa auditoria sai a publicação do melhor do mês. O melhor do trimestre e do ano, recebe premiações como reconhecimento pela realização de seus objetivos.

Uma das ferramentas utilizadas no programa, para atingir seus objetivos, é a metodologia conhecida como Seis Sigmas. A Corning já utiliza essa metodologia desde 2002, que agora integrada ao programa PEP está trazendo bons resultados.

Pode-se verificar que a abrangência do programa, as ferramentas utilizadas, e os resultados esperados, são de vital importância para a companhia estudada, como também, para contribuir com o desenvolvimento do conhecimento científico.

### **Resumo dos capítulos**

No segundo capítulo desta dissertação, são demonstrados os conceitos de Administração Estratégica e suas diferenças com a gestão de curto prazo. Neste capítulo, também serão discutidas as contribuições da Contabilidade para controle das operações das organizações e a necessidade da Contabilidade contribuir com o controle dos demais recursos não-financeiros do presente, mas que terão impactos no patrimônio futuro das organizações, sendo a Contabilidade Gerencial, principalmente, o ramo da Ciência Contábil que pode gerar informações para a Gestão Estratégica. Serão apresentados os conceitos da Excelência em desempenho com base no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o qual tem em

seus fundamentos, a consolidação dos critérios de excelência das empresas com melhores qualidades na gestão de seus negócios.

O terceiro capítulo traz a apresentação da empresa Corning Brasil Ind. e Com. Ltda., a qual é a organização objeto desse estudo de caso, e o cenário que levou a empresa a implantar um Programa de Excelência em Desempenho.

O quarto capítulo demonstra a metodologia utilizada nessa dissertação e apresenta os dados coletados. O Programa de Excelência em Desempenho na empresa Corning é apresentado e analisado detalhadamente, demonstrando suas contribuições e os impactos na companhia após sua implantação.

No quinto e último capítulo são apresentadas às conclusões e considerações finais.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA, CONTABILIDADE E EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO

---

### 2.1. Administração Estratégica

A Administração Estratégica está além de impor regras, normas e objetivos aos funcionários de uma empresa, ela deve identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo, reconhecer seus pontos fortes e fracos, seus valores, sua missão e considerar a cultura existente na organização. Os interesses dos vários *Stakeholder*<sup>1</sup> também são relevantes para o sucesso da implantação de uma administração estratégica. (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.23).

Pode-se definir Estratégia como “...refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.24).

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), a administração estratégica compreende as seguintes tarefas:

- 1) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) Implementar as estratégias; e
- 6) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A primeira preocupação para se implantar uma administração estratégica é a análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo, as quais aumentam e

---

<sup>1</sup> Pessoas com interesse na empresa como administradores, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes e outros pertencentes à comunidade.

diversificam quando há uma evolução da sociedade, principalmente em tempos de grandes mudanças, com a quebra do equilíbrio existente, ou seja, mudança do *statu quo*<sup>2</sup>. Os primeiros a perceberem e entenderem as mudanças e conseguirem se adaptar, provavelmente, estarão em vantagem competitiva.

Atualmente, se está presenciando grandes mudanças na sociedade e no meio de produção, passando de uma sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Crawford (apud Antunes, 2000, p.30) dividiu a evolução da sociedade em quatro estágios básicos, denominando-os de Sociedade Primitiva, Agrícola, Industrial e do Conhecimento.

Essas mudanças atuais afetam as organizações e conseqüentemente a definição de suas estratégias. Antunes (2000, p.37) demonstra esse momento de evolução e o conseqüente impacto nas organizações, afirmando que “nesse período de transformação, ou de equilíbrio interrompido, pode-se concluir que as mudanças nos cenários apontados estão diretamente influenciando as organizações, impactando sua estrutura, seu processo administrativo e, principalmente, seu valor”.

Para ilustrar as mudanças ambientais nas organizações, pode-se compará-las a época dos dinossauros. Naquela época, esses “formidáveis” animais seriam tidos como símbolos de força e poder, já nos dias atuais, denotar as organizações de “dinossauros”, seria descrever pejorativamente as organizações como paradas no tempo, arcaicas, enormes e sem a eficiência exigida pelo mundo econômico e social da atualidade.

Voltando às tarefas, citadas acima, as quais contemplam uma administração estratégica, pode-se identificar algumas delas que poderiam receber contribuição direta da Contabilidade, como nas análises de oportunidades e ameaças do ambiente externo, pontos fortes e fracos do ambiente interno e, atividades de controle estratégico e desempenho, pois, essas tarefas necessitam de informações, principalmente dados, e a Contabilidade é quem melhor conhece a empresa e possui sistemas integrados de informações, podendo auxiliar, também, nas demais tarefas da administração estratégica de forma indireta. Mais adiante esse assunto será abordado para definir o papel da Contabilidade dentro da gestão empresarial.

---

<sup>2</sup> Statu quo é uma redução da expressão latina [in] statu quo [ante], que significa, literalmente, "no mesmo estado em que se encontrava antes".



Estratégias em negócios, devem existir desde quando os negócios se tornaram competitivos, mas o estudo da Administração Estratégica não é tão antigo, tem por volta de 50 anos com o surgimento da disciplina Política de Negócios nas universidades, com o intuito de integrar disciplinas como contabilidade, finanças, marketing, administração e economia. (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.28). Faz-se necessário definir como a Contabilidade está integrada e contribuindo com a Administração Estratégica.

A teoria da evolução das espécies de Charles Darwin afirma que as mudanças ambientais forçam as espécies a mutações e transformações, do contrário, se não se adaptarem às mudanças ambientais, podem extinguir-se. Analogamente, as organizações são influenciadas pelo ambiente, numa mudança contínua e gradual. As organizações que mais se adaptarem as mudanças, serão aquelas consideradas eficazes. Alguns historiadores e o economista Joseph Schumpeter (apud Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.29) sugerem que as mudanças ambientais não são graduais, mas pelo contrário, ocorrem de maneira revolucionária e abrupta. Como resultado dessa mudança repentina, espécies antigas que perduraram por períodos longos, podem desaparecer e espécies novas são criadas para ocupar o seu lugar. Do mesmo modo, a economia pode ficar longos períodos em estabilidade<sup>3</sup> com passagens rápidas de mudanças revolucionárias. Essas revoluções são trazidas por novas empresas com novas tecnologias e produtos, as quais substituem as empresas que ficarem obsoletas e não acompanharem as mudanças ambientais.

Tanto na teoria da evolução, quanto da revolução, acredita-se que as organizações podem permanecer ou serem extintas, e isso dependerá de como são conduzidas as suas estratégias para se adaptarem as mudanças. Por outro lado, entende-se que os executivos visionários poderão antecipar ações estratégicas com o objetivo de se preparar antecipadamente às mudanças futuras. Nesse sentido, acredita-se que a Contabilidade poderia ajudar nessas estratégias, colaborando com a formatação de informações de ordem financeira e não-financeira, orientada como uma Contabilidade Preventiva ou Contabilidade Estratégica.

---

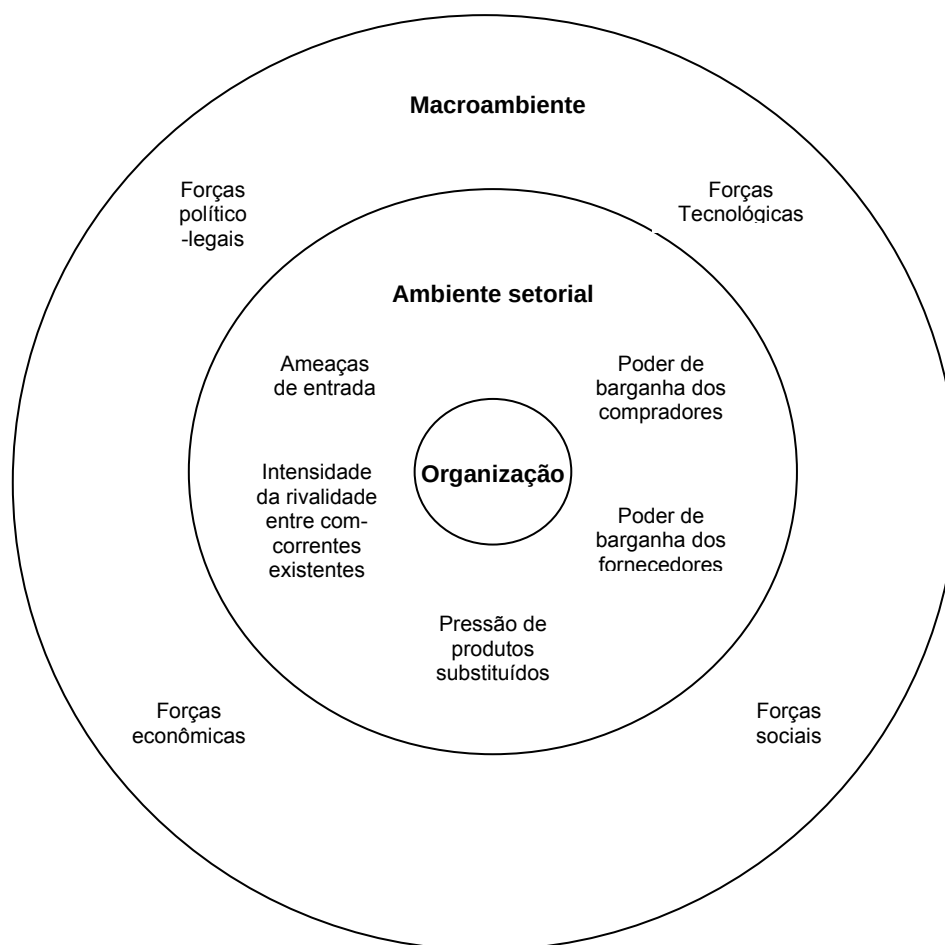
<sup>3</sup> Estabilidade no sentido macro, sem as mudanças ambientais consideradas revolucionárias, como por ex. as quatro evoluções da sociedade definidas por Crawford, já citado.

O modelo, formato ou sistema que a Contabilidade poderia colaborar com a Administração Estratégica não é objetivo desse trabalho, pois dependerá de uma série de pesquisas científicas e aplicações para visualizar a evolução da Contabilidade nesse sentido. Espera-se, poder trazer o tema à discussão, visto ser uma área incipiente e será analisada a contribuição da Contabilidade à gestão estratégica, utilizando um estudo de caso, o qual será apresentado no decorrer desta dissertação.

### **Ambientes Externos e Internos**

Toda organização está sujeita a forças externas ambientais divididas em macroambiente e ambiente setorial. As grandes empresas tentam dominar essas forças pelo seu poder de influência no ambiente externo ou associando-se com outras empresas, mas o fato é que as forças externas afetam as empresas, e para atingir seus objetivos, seus executivos precisam identificar e analisar essas forças para criar condições de operar com eficácia mesmo em condições de ameaças e restrições e conseguir tirar proveito das oportunidades identificadas. A figura abaixo demonstra quais são essas forças e como se situa a organização.

Figura 2.1 Três níveis de análise.



Fonte: WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. Trad. Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. p. 48.

No macroambiente as forças são político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Na análise setorial, Porter<sup>4</sup> (apud Wright, Kroll, e Parnell, 2000, p.60) defende que o lucro das empresas de um setor dependa das cinco forças competitivas básicas: A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores.

A figura 2.1 tem no centro, a organização, que representa o terceiro nível de análise, o ambiente interno. A análise S.W.O.T.<sup>5</sup> identifica oportunidades e ameaças

<sup>4</sup> PORTER, M.E. Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.

<sup>5</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, traduzido pelo autor como Análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

do ambiente externo e possíveis pontos fortes e fracos da organização. Após essa análise a empresa estará pronta para definir a sua missão e objetivos organizacionais.

### **Missão e Objetivos Organizacionais**

Uma organização existe devido a um propósito específico, o qual se traduz na sua missão, podendo os interessados conhecerem o que a organização tem a oferecer em seu proveito. Normalmente a declaração da missão de uma empresa, a nível corporativo, é genérica em relação às atividades que ela desenvolve, mas servem para dar uma orientação sobre o que o conjunto de todas as atividades quer, ao final, proporcionar aos seus acionistas, funcionários e outros de interesse na companhia. Nas unidades de negócios a missão pode ser mais específica ao nível de produtos, regiões, público, etc.

Cita-se, a seguir, um exemplo de missão corporativa e outro de unidade de negócio:

“O propósito fundamental da General Motors é fornecer produtos e serviços de qualidade tal que nossos clientes recebam um valor superior, nossos funcionários e parceiros partilhem de nosso sucesso e nossos acionistas recebam um retorno sustentado e superior sobre seus investimentos”<sup>6</sup> (apud Wright, Kroll, e Parnell, 2000, p.93).

“A missão da Saturn é comercializar veículos desenvolvidos e produzidos nos EUA que sejam líderes em qualidade e satisfação do cliente, por meio da integração de pessoas, tecnologia e sistemas de negócio, além de transferir conhecimento, tecnologia e experiência por toda a General Motors”<sup>7</sup> (apud Wright, Kroll, e Parnell, 2000, p.94).

Segundo Wright, Kroll, e Parnell (2000, p.97), a administração eficaz necessita do entendimento do ambiente e um enfoque na missão da organização, levando em consideração seus pontos fortes e fracos, pois uma estratégia não fará

---

<sup>6</sup> CLEMENS, J. K. A lesson from 431 B.C., Fortune, n.13, p. 164, 13 Oct. 1986.

<sup>7</sup> FUCHSBERG, G. Visioning mission becomes its own mission. Wall Street Journal, 7 Jan. 1994, p.81.

sentido se a organização não souber quem ela é, não obtiver uma identidade através da definição de sua missão.

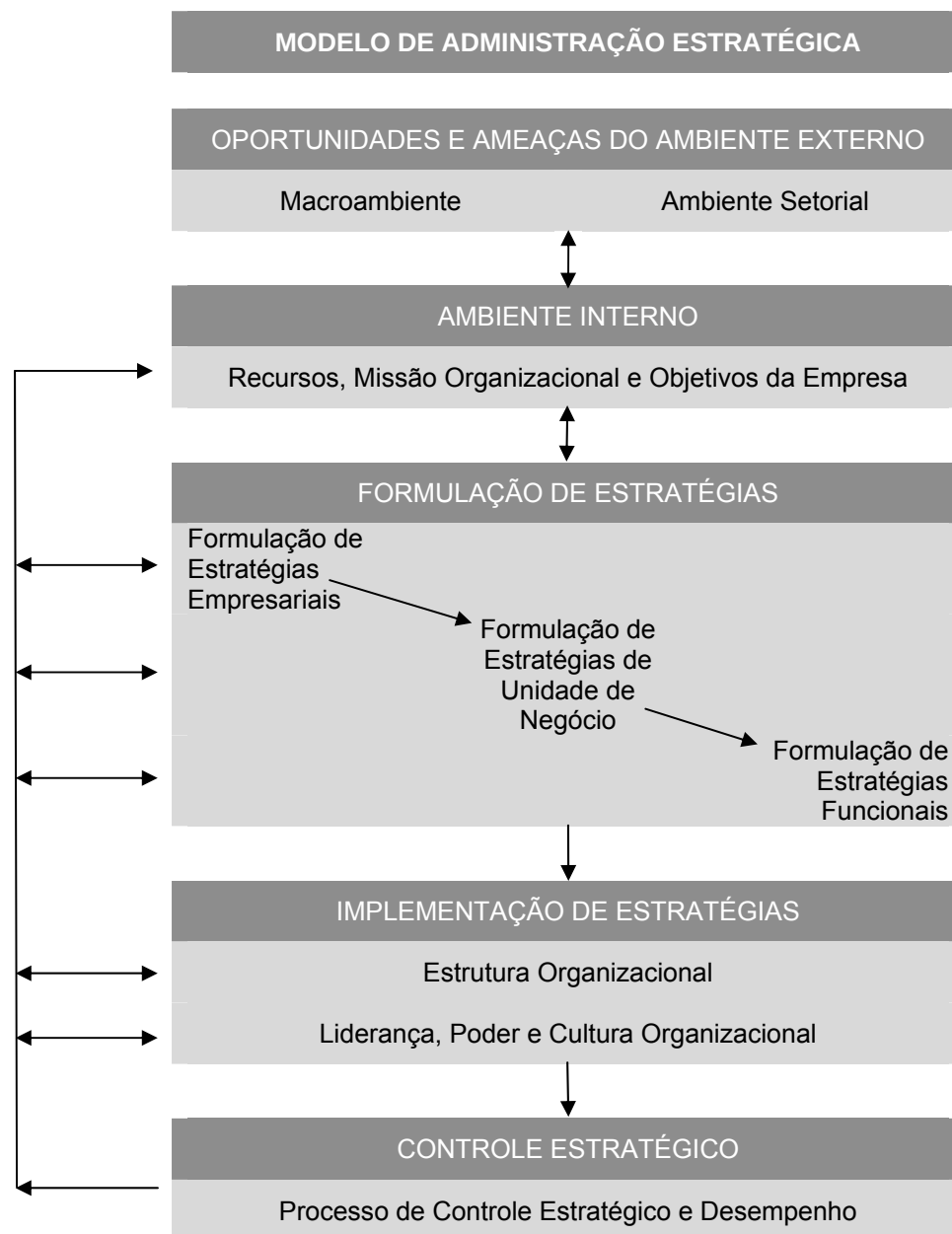
Diferentemente da missão, que é a razão da existência de uma empresa, mas em consonância com ela, os objetivos são as necessidades a serem alcançadas, para os quais as estratégias são traçadas e os esforços são orientados. Os objetivos gerais representam fins genéricos enquanto que os específicos são normalmente quantificáveis e podem ser verificados. Por exemplo, um objetivo geral poderia ser alcançar preços competitivos e o específico a redução dos custos logísticos em 10%.

Ao estabelecer seus objetivos, a empresa deverá atender aos mais variados interesses, não podendo atender especificamente um em detrimento de outro. Deverá haver um equilíbrio entre os objetivos específicos para que a empresa não seja prejudicada. Por exemplo, não poderia investir milhões em pesquisa sobre o tratamento adequado do meio-ambiente e recursos naturais, com o desenvolvimento de novos produtos, e remunerar os acionistas aquém do esperado ou da média de rentabilidade já alcançada. O inverso é verdadeiro, pois a título de aumentar o retorno aos acionistas, não poderá deixar de investir em políticas que reduzam o impacto ambiental, criando rejeição do seu produto pela sociedade que anseia pela qualidade de vida.

As estratégias estabelecidas pelas empresas, as quais não puderem ser completamente copiadas pela concorrência, e trouxerem retornos financeiros por um longo período, estabelecerão a vantagem competitiva sustentada.

Apresenta-se a seguir um modelo completo de Administração estratégica representado pela figura 2.2.

Figura 2.2 Modelo de Administração Estratégica



Fonte: WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. Trad. Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. p. 226.

### **Estrutura Organizacional**

As empresas escolhem uma estrutura organizacional mais adequada à estratégia que pretendem implantar. Essas estruturas podem ser alteradas à medida que seus negócios evoluem ou sua estratégia se modifica. As principais estruturas

organizacionais são: a funcional, a divisional por produto, a divisional geográfica, a multidivisional, a de unidade estratégica de negócio, a matricial e a horizontal (Wright, Kroll, e Parnell, 2000, p.272).

#### Estrutura funcional

A estrutura funcional é adequada para empresas com poucas linhas de produtos que sejam semelhantes, independentes do seu porte, caracteriza-se pela combinação de atividades semelhantes em termos de função. Esse tipo de estrutura induz a especialização funcional, o que melhora o desempenho funcional e traz satisfação ao se trabalhar em grupos com o mesmo interesse. Desta forma o planejamento, a organização, a motivação, o controle dos grupos de funcionários e o treinamento são facilitados, pois grupos padronizados em virtude da função facilitam a implantação da estratégia, dividindo os objetivos pelos grupos funcionais. A desvantagem desse tipo de estrutura é conseguir resultados do conjunto dessas áreas, pois cada grupo estará cumprindo seus objetivos funcionais, portanto, não se sentirão responsáveis pelo resultado, por exemplo, da queda na venda de um produto específico. Normalmente, nesse tipo de organização, cada área funcional acredita ser a mais importante da organização, criando uma independência baseada na sua importância, distanciando as áreas funcionais dos objetivos em conjuntos ou foco único da organização.

#### Estrutura divisional por produto

A estrutura divisional por produtos tem como foco a divisão da organização pelas diversas linhas de produtos existentes. O foco nos produtos contribui para implantação de estratégias específicas e adequadas ao desenvolvimento daquele tipo de negócio, tendo áreas produtivas, vendas, marketing, desenvolvimento de produtos, processos, qualidade, entre outras, adequadas ao produto ou linha de produtos de sua divisão, ou seja, as áreas funcionais existirão em cada divisão organizacional baseada na linha de produtos. Algumas áreas funcionais como Finanças, Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da Informação (TI) ficam independentes das divisões, pois prestam serviços à todas, conseguindo economias de escalas, como por exemplo, a tomada de empréstimos bancários ou negociação para aquisição de veículos destinados a todas as divisões.

Wright, Kroll, e Parnell (2000, p. 276), citam exemplos da utilização ampla desse tipo de organização em outras organizações que não sejam de produção. Empresas comerciais, como loja de departamentos, utilizam esse tipo de estrutura para administrar seções de vendas de produtos como roupas esportivas, roupas infantis, móveis e aparelhos eletrodomésticos; ou supermercados que utilizam administradores de produtos como hortifrutigranjeiros, carnes, leites e derivados, padaria, etc. Em prestadores de serviços cita as Universidades organizadas por divisões de produtos como história, matemática, ciência da computação, marketing e assim por diante.

A estrutura divisional permite atribuir responsabilidades pela perda e lucros, pois cada divisão torna-se um centro de resultados. O desenvolvimento dos administradores é genérico diferentemente da estrutura funcional, onde predomina a especialização. Como desvantagem essa estrutura pode ser mais cara, exigindo um número maior de pessoas para as áreas funcionais. Em uma organização com várias divisões de produto, pode dificultar para a alta administração conseguir implantar suas políticas e procedimentos de modo uniforme. Schiller e Therrien<sup>8</sup> (apud Wright, Kroll, e Parnell, 2000, p.278) citam o exemplo da Nestlé que economizou US\$ 30 milhões em custos indiretos e despesas administrativas, transformando a estrutura divisional por produtos em uma estrutura funcional em 1991.

#### Estrutura divisional geográfica

A estrutura divisional geográfica é o agrupamento das atividades por localidades geográficas, podendo ser com base local, nacional, ou internacional.

Uma das vantagens dessa estrutura é a adaptação de produtos a condição climática da localidade, como por exemplo, roupas apropriadas para regiões quentes e outras frias; ou condições técnicas locais como aparelhos próprios ao fornecimento de energia elétrica, sistemas locais de cor para aparelhos televisores ou sistemas codificados de reprodução de discos de filmes. Ocorre, também, economia de custos, pois algumas regiões possuem mão-de-obra mais barata, outras possuem disponibilidade de matérias-primas ou tecnologias disponíveis e acessíveis com menor custo. Ainda, há outras vantagens que a divisão geográfica proporciona,

---

<sup>8</sup> Schiller, Z., Therrien, L. Nestlé's crunch in the U.S. Business Week, p. 24-25, Dec. 1990.



como adaptação as culturas regionais, as quais se diferenciam em suas necessidades e conseqüentemente nas características dos produtos e também podem atender as diferentes legislações de cada localidade.

Na estrutura divisional geográfica, a exemplo da estrutura divisional por produto, as localidades se tornam centros de lucro, mas costumam ser estruturas mais caras e terem dificuldades de coordenação de funções ao nível da organização como um todo, prevalecendo a individualidade das divisões em contra-senso das políticas corporativas.

#### Estrutura multidivisional

A estrutura multidivisional é utilizada por grandes empresas que possuam múltiplas linhas de produto, dessa forma cada divisão fica responsável por uma ou mais linhas de produto. Pode-se citar a empresa Phillips com divisões como *Lighting*, responsável pelos diversos produtos de iluminação, a divisão de televisores ou a divisão Wallita (resultante de aquisição) responsável por produtos eletrodomésticos, principalmente, para cozinha.

Esse tipo de estrutura é comum em empresas que crescem adquirindo linhas de produtos de outras companhias, algumas vezes incorporam outras empresas como uma de suas divisões. A vantagem dessa estrutura é que cada divisão tem gestão própria e implanta sua própria estratégia, aliviando o trabalho da matriz e do CEO<sup>9</sup>, o qual irá analisar a alocação de recursos e a rentabilidade das divisões. O problema dessa estrutura é administrar as disputas entre as divisões no que diz respeito a alocação de recursos, distribuição de custos indiretos e transferência de produtos que uma divisão produz e outra utiliza, gerando conflito na determinação do preço.

#### Estrutura de unidade estratégica e negócio

Organizações muito grandes e diversificadas, têm a necessidade de agrupar as divisões em unidades estratégicas de negócios. Os produtos que são relacionados formam uma divisão e o conjunto de divisões forma uma unidade estratégica de negócios.

---

<sup>9</sup> CEO – Chief executive officer – Pessoa no topo da organização, responsável pela gestão executiva.

As vantagens dessa estrutura é a facilitação do controle das divisões pelas unidades estratégicas de negócios. Porém sofre os mesmos problemas citados na multidivisional e ainda dificulta a análise do portfólio da companhia, pois uma unidade estratégica de negócios pode não apresentar um bom desempenho e rentabilidade, mas uma de suas divisões, contrariamente, pode apresentar um bom resultado.

### Estrutura matricial

A estrutura matricial possui uma dupla cadeia de comando, sendo que as atividades são comandadas por um administrador de projetos e outro de função. Essa estrutura é comum em empresas onde a mudança tecnológica ocorre rapidamente. Funcionários das áreas funcionais são alocados aos projetos e ao término de cada projeto, voltam para suas áreas de origem. Durante a execução do projeto, os funcionários reportam-se ao administrador de projetos, mas também ao administrador do departamento funcional do qual eles vieram.

Wright, Kroll, e Parnell (2000, p. 285), afirmam que “...a Procter & Gamble realmente foi a pioneira neste tipo de organização em 1927”. O autor demonstra uma variação da estrutura matricial, pois a empresa utilizava uma mescla da estrutura matricial e estrutura multidivisional. No lugar de um administrador de projetos temporário, é utilizado um administrador de produto, o qual utiliza-se das áreas funcionais a medida de sua necessidade.

A vantagem da estrutura matricial é poder utilizar-se dos benefícios da estrutura funcional e daquela baseada no produto, os custos são minimizados, e permite uma maior flexibilidade, pois os funcionários podem ser transferidos entre divisões de produtos. Apesar das vantagens, algumas desvantagens são sentidas como os conflitos entre os administradores de produtos, ou entre esses e os administradores funcionais, naquilo que se refere a orçamento e funcionários. Da mesma forma, os funcionários podem sentir-se pressionados e desconfortáveis para atender as duas cadeias de comando. Empresas como PepsiCO e a Digital Equipment deixaram a estrutura matricial devido a sua complexidade.

### Estrutura Horizontal

A estrutura horizontal tende a eliminar níveis hierárquicos para tornar a empresa mais eficiente e menos burocrática. A onda de reestruturações ocorrida nas

duas últimas décadas, utilizou-se da redução da estrutura organizacional para economizar custos e diminuir a burocracia transformando a estrutura mais horizontal com a eliminação de cargos de administradores de nível médio e de assessoria. Com isso, parte do processo decisório correspondente aos níveis eliminados, deve ser transferida para as camadas mais baixas da organização, do contrário a concentração das decisões irá sobrecarregar os níveis mais altos da organização. Essa estrutura divide a responsabilidade das decisões com funcionários de níveis inferiores, provocando uma espécie de abertura da área de decisões, comprometendo e motivando os funcionários com a eficiência prestada ao cliente.

### **Liderança, Poder e Cultura Organizacional**

A estratégia de uma empresa poderá fracassar caso não tenha êxito na sua implementação. Estratégias bem elaboradas e planejadas não são suficientes para que sejam aceitas e conduzidas pelos membros da organização, mas forças de liderança e poder podem ajudar nesse processo. A liderança do topo da organização é que mostra os caminhos que a organização deve seguir e pode conduzir a implementação da estratégia com eficácia. O uso do poder, que está inserido nos altos escalões da organização é um recurso que possibilita influenciar os colaboradores para os objetivos traçados.

A liderança ocorre em todos os níveis das organizações, mas a liderança estratégica é diferenciada, pois deverá atuar tanto em relação ao ambiente externo quanto interno. Diferentemente da liderança de áreas funcionais, a liderança estratégica não é exercida de forma direta mas através de outras pessoas e procura integrar todas as áreas da organização, criando sinergias que facilitarão a condução das estratégias. O papel desse tipo de liderança é de motivar os membros da organização para dentro de uma visão estabelecida para o futuro. A liderança estratégica é essencial para conduzir uma empresa em momentos de grandes mudanças. Wright, Kroll, e Parnell, (2000, p.315) confirmam essa necessidade, “assim como a liderança estratégica é mais importante atualmente que nas décadas passadas, com certeza ela será ainda mais essencial nos próximos anos. As freqüentes mudanças ambientais e a crescente complexidade das organizações são tendências que provavelmente serão aceleradas”.

O poder atribuído ao CEO de uma organização é o poder formal, o qual é concedido pelo nível hierárquico. Quanto maior o nível, maior é o poder formal de um administrador, mas não será suficientemente uma garantia de sucesso na implementação das estratégias e das mudanças organizacionais. As imposições de condutas, através da autoridade, nem sempre são bem aceitas pelos membros de uma organização, algumas vezes podem ser rejeitadas, ignoradas, ou “aceitas” aparentemente, mas não seguidas, principalmente em momentos de grandes mudanças, pois as pessoas são naturalmente resistentes às mudanças devidos às ameaças que podem trazer ao seu statu quo. Nessa situação, o poder deve contemplar as habilidades de influenciar o comportamento de outras pessoas na organização, complementando o poder formal adquirido pela hierarquia. O exercício do poder, na implementação das estratégias, pode ser utilizado de várias formas, sendo as principais o controle sobre a informação, influência indireta, lidar com a incerteza, permuta, carisma e perícia.

A cultura existente na organização deve ser considerada pela alta administração, pois se deve tirar proveito dessa cultura para obter o melhor desempenho da estratégia, do contrário poderá transformar-se em um empecilho.

Wright, Kroll, e Parnell (2000, p. 323), afirmam que a cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e comportamentos dos membros de uma organização com o propósito de ser capaz de se adaptar as mudanças ambientais e integrar seus esforços para atingir seus objetivos. A cultura se origina e está ligada ao seu fundador, e sua influência perdura por muitos anos até o momento em que se percebe que a cultura deixa de contribuir para se tornar obsoleta, então, as mudanças ambientais exigem que novos elementos sejam introduzidos na cultura existente, transformando-a em uma nova cultura. Nem sempre a cultura mais forte de empresas tradicionais, são as mais benéficas, o benefício está em se ter uma cultura adequada a sua estratégia e possuir valores para se adaptar a mudanças ambientais.

### **Controle Estratégico e Desempenho**

Conforme Wright, Kroll, e Parnell (2000, p. 339), “O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes

para atingir seus objetivos”. Esse é o conceito de controle, verifica-se o que foi planejado e compara-se com o que está realmente ocorrendo, se necessário caberá medidas para alterar as estratégias, ou a forma como foram implementadas, para que se possa atingir os objetivos.

O controle estratégico é mais amplo que o controle tradicionalmente conduzido pela administração com base no orçamento, conforme demonstra o quadro 2.1.

Quadro 2.1 Diferenças entre controle estratégico e controle orçamentário

| <b>Controle estratégico</b>                                                 | <b>Controle orçamentário</b>                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| O período de tempo é longo – variando de alguns anos até mais de uma década | O período de tempo é geralmente de um ano ou menos           |
| As mensurações são qualitativas e quantitativas                             | As mensurações são quantitativas                             |
| A concentração é interna e externa                                          | A concentração é interna                                     |
| A ação corretiva é contínua                                                 | A ação corretiva pode ser tomada após o período do orçamento |

Fonte: WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. Trad. Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. p. 340.

O controle estratégico pode ser exercido pelo conselho de administração, investidores institucionais e acionistas em blocos, monitorando o desempenho dos altos executivos. Esse tipo de controle tende a ser mais efetivo do que o controle desempenhado pelos altos administradores. Esse controle é feito por pessoas que não elaboraram a estratégia e com poder para solicitar a troca de executivos.

O controle exercido pelos altos administradores, os quais foram responsáveis pela elaboração e implantação da estratégia organizacional, é realizado através do estabelecimento de padrões de desempenho e a comparação com o desempenho efetivo, e caso o desempenho seja insatisfatório, deverá tomar medidas corretivas para alcançar os objetivos. Mas o controle estratégico não pode se limitar ao desempenho realizado pelo seu pessoal internamente, pois a empresa sofre

influências externas constantemente, e deve ajustar suas estratégias a essas mudanças ambientais, sejam no macroambiente ou no setorial. Desta forma, entende-se que as estratégias devem ser dinâmicas e o controle deve ser feito, também, com enfoque externo, alinhando as operações internas ao ambiente externo.

## 2.2. Contabilidade Gerencial e Estratégia

Entre as várias formas de classificação das informações contábeis, há duas grandes divisões que originam a Contabilidade Financeira e a Gerencial. As principais diferenças entre essas duas abordagens encontram-se destacadas no quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

|                  | Contabilidade Financeira                          | Contabilidade Gerencial                        |
|------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                  | Demonstrações Financeiras                         | Relatórios Gerenciais                          |
| Usuários:        | ↓<br>Usuários Externos e Administração            | ↓<br>Administração                             |
| Características: | Objetivo                                          | Objetivo e subjetivo                           |
|                  | Segue os Princípios Fundamentais de Contabilidade | Preparados conforme as necessidades gerenciais |
|                  | Preparadas periodicamente                         | Preparados periodicamente ou quando            |
|                  | Entidade Empresarial                              | Entidade empresarial ou segmento               |

Fonte: WARREN, Carl S., REEVE, James M., FESS, Philip E. Contabilidade Gerencial. 6ª ed.

Tradução André O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.p.2.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.4) definem a Contabilidade Gerencial como o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. Num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir modelos que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador (Ludícibus, 1987, p.15).

Conforme Warren, Reeve e Fess (2001, p.3) o processo administrativo consiste em planejamento, liderança, controle e melhoria contínua. No processo de planejamento de curto prazo e no controle dos resultados desse planejamento o Contador é atuante, projetando os recursos, os investimentos e os resultados. Posteriormente, o Contador estará exercendo controle através das comparações do planejado com o realizado e sugerindo medidas de correção para alcançar os objetivos do plano. Em muitos casos, essa função é desenvolvida na Controladoria, que apesar de ser tipicamente propícia ao profissional contábil, não raramente é exercida por profissionais de outras áreas correlatas.

Quando se trata de planejamento de longo prazo, tem-se que ir além das estratégias de gestão de custo ou elaboração de projeções de resultados, necessita-se da criação de programas que desenvolvam a cultura interna; os valores da companhia; o aprimoramento profissional e intelectual dos funcionários; a melhoria dos processos; e a integração dos objetivos gerais, metas, estratégias e as ações de cada funcionário da empresa, e em outros casos, esse alinhamento ultrapassa os limites da empresa, integrando fornecedores e prestadores de serviços.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 303) afirmam que algumas vezes, os contadores e gestores focalizam muito as medidas financeiras, como lucro ou

variações de custo, entretanto, podem melhorar o controle operacional, ao considerar também medidas de desempenho não-financeiras.

A gestão estratégica de custos, muito importante e crucial para as empresas, tem uma grande contribuição de informações advindo da Contabilidade, prova disto é que o Contador de Custos é muito bem remunerado nas grandes empresas. As informações estratégicas da Contabilidade devem ir além daquelas referentes a custo, Iudícibus (2005, p.3) afirma a esse respeito que “uma visão ampla do Sistema de Informação Gerencial é essencial para extrairmos todas as potencialidades do painel de indicadores contábeis, dos quais os de custo são apenas uma parte, importante embora”.

O desenvolvimento da cultura e dos valores da companhia, bem como do desenvolvimento profissional dos empregados, são normalmente, realizados pela área de Recursos Humanos das empresas. Se o Capital Humano é um dos responsáveis pelo desenvolvimento das empresas a longo prazo e com conseqüências no patrimônio, devido aos investimentos ou a geração de resultados futuros, é de interesse do campo de ação da Contabilidade e deveria ser por ela acompanhado, medido e controlado.

No mesmo sentido do exposto acima, os programas de melhorias contínuas são normalmente suportados por programas de qualidade e tendo em vista que o maior ganho vem de processos fabris, é comum que esses programas sejam conduzidos por engenheiros na área de qualidade de produtos e processos de fabricação da empresa. Não raramente, o Contador fica distante desses programas, o que deveria ocorrer inversamente, o Contador deveria estar acompanhando esses programas, mensurando seus resultados financeiros e seu desempenho. No estudo de caso dessa pesquisa, a empresa trabalha com programa de Qualidade Total e há três anos utiliza o Seis Sigma, sendo que este último apura contribuições em dólares, e mesmo assim não tem o suporte da Contabilidade.

A Contabilidade deve acompanhar o desenvolvimento da empresa, tanto a nível organizacional e operacional, quanto ao nível de negócios. Iudícibus (2005, p.1) explanando sobre a temática de custos afirma: “Isso tem chamado a atenção para a contrapartida que a Contabilidade forçosamente precisa dar, para não ficar atrás dos avanços ocorridos nas empresas na área de qualidade total, na busca pela



competitividade e maior eficácia nos negócios”, argumenta, ainda, que resultado é um conceito muito mais amplo que lucro contábil para englobar os mais variados indicadores de desempenho da entidade.

Padoveze (2000, p.53) destaca a importância de dados não-financeiros nos sistemas contábeis, referindo-se a dados quantitativos, afirma que “o fator relevante é que a divulgação e o tratamento dentro do sistema de informação contábil, propiciará continuamente um treinamento gerencial integrado para os usuários da informação contábil...”.

A Contabilidade Gerencial deverá se desenvolver no campo dos dados não-financeiros e identificar as causas dos fenômenos patrimoniais, ao contrário de constatá-los após a sua ocorrência.

Lopes de Sá destaca a importância desses dados e afirma que a ciência contábil deve aprofundar-se nesse estudo.

Os denominados “dados não financeiros” são deveras importantes porque muitos deles são causas relevantes na produção dos acontecimentos que transformam a riqueza dos empreendimentos.... Estima-se que cerca de mais da metade do que se reflete nas contas provem de causas que não são apenas as do dinheiro em si , mas da atuação de outros fatores (e que não são “financeiros”). Como uma ciência deve preocupar-se com o estudo das causas, mais que dos efeitos, necessário se faz maior profundidade na questão contábil (Lopes de Sá, O crepúsculo dos dados eminentemente financeiros e a contabilidade volvida a fins estratégicos 2002, p. 2-3).

O quadro 2.1 demonstrou as diferenças entre o controle orçamentário, normalmente desenvolvido pela Contabilidade ou Controladoria, e o controle estratégico, o qual em algumas situações tem ficado distante da área contábil.

O controle estratégico é realizado em períodos longos, com a intenção de criar condições de prosperidade para a empresa no longo prazo. Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.319) demonstram os princípios de controle gerencial e, dentre eles, citam que se deve “considerar o desempenho não-financeiro tão importante quanto o financeiro. No curto prazo, um gestor pode estar apto a gerar bom

desempenho financeiro, enquanto negligencia o não-financeiro, mas isso não será provável em um prazo mais longo”.

Nas situações em que o desempenho não-financeiro é ruim, irá refletir nas medidas financeiros após muito tempo, pois os indicadores financeiros são defasados, quando apontam um problema ele já vem ocorrendo há um certo tempo. Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.304) afirmam que muitas empresas estão buscando mais a gestão das atividades que direcionam as receitas e custos, do que explicá-los depois que as atividades já tenham ocorrido, “pois um desempenho financeiro superior, geralmente, deriva de um desempenho não-financeiro superior”.

Os relatórios de desempenho devem alinhar os objetivos e metas das empresas aos resultados, divulgar as estratégias à toda organização, servir de orientação aos gestores e possibilitar a reação às mudanças rapidamente.

A Contabilidade Gerencial deve fornecer todos os tipos de informações, financeiras ou não-financeiras, que possam contribuir nas decisões dos gestores. Os programas de gestão com base em KPI<sup>10</sup>, indicadores de desempenho, como o Balanced Scorecard, podem ser estruturados na contabilidade pelo contador gerencial. Iudícibus (1987, p.15) afirma que “A Contabilidade Gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade”.

Nos Estados Unidos, o Contador Gerencial tem certificação (CMA – *Certified Management Accountant*), a exemplo dos contadores públicos (CPA - *Certified Public Accountant*) que exercem a função de auditor independente. O exame de qualificação de dois dias de duração é dividido em quatro partes:

- Economia, finanças e gestão;
- Contabilidade financeira e demonstrações contábeis;
- Relatório gerencial, análises e assuntos comportamentais;
- Sistema de informação e análise de decisão.

Nos Estados Unidos a maior parte dos altos cargos executivos são de profissionais vindos da área contábil, por ser um profissional bem preparado, pois já vivenciou situações de trabalho relacionadas a todas as áreas da empresa. É, sem

---

<sup>10</sup> Key Performance Indicator, traduzido pelo autor como Indicador-chave de desempenho.

dúvidas, o profissional com experiência mais ampla numa organização, pela natureza do seu trabalho, conhece a empresa e seus negócios muito bem.

No Brasil uma grande parte dos Contadores não tem formação em gestão empresarial, estratégia, e em política de negócios. O Contador ainda é visto como um profissional introvertido, compenetrado, com função de elaborar demonstrativos contábeis (Marion e Muller, 2005, p.6). Essa imagem está sendo alterada à medida que o Contador se dedica às funções de Controladoria e de apoio à gestão das organizações.

Esse estereótipo do Contador, de ser um profissional menos expansivo, em parte, deve-se à sua formação. Marion e Müller (2005, p.6) defendem que as Universidades deveriam lecionar Marketing Contábil para o estudante de Contabilidade, mas cabe, também, ao Contador assumir uma postura de se colocar à frente das decisões na empresa, naquilo que lhe compete.

Nakagawa (apud KRAEMER, 1998, p.7) diz que se pode afirmar que hoje a Contabilidade já tem a sua resposta às necessidades informativas das empresas que estão adotando as tecnologias avançadas de produção. Cabe tão-somente aos Contadores a responsabilidade de se integrarem efetivamente na equipe que toma as principais decisões da empresa, para disseminar e implementar os conceitos e sistema de gestão.

Uma década atrás, os gestores reclamavam da irrelevância dos relatórios contábeis porque suas necessidades haviam se alterado e as informações contábeis eram as mesmas. Essa situação vem se alterando há alguns anos, por exemplo, a fábrica de papel Champion International Corporation realizou mudanças importantes em seu sistema de contabilidade para produzir informações relevantes para suas decisões, e os Contadores passaram a fazer parte da solução dos problemas. Os contadores gerenciais de hoje são consultores internos, em vez de meros preparadores de relatórios (Horngren, Sundem e Stratton 2004, p.18).

A Contabilidade Gerencial deve gerar informações que adicionem valor, com fornecimento de informações necessárias para o crescimento e sucesso das organizações. O Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial da Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFAC) (apud

Padoveze, 2000, p. 28) emitiu relatório onde descreve a evolução da Contabilidade Gerencial, reproduzido a seguir:

O campo da atividade organizacional abarcado pela Contabilidade Gerencial foi desenvolvido através de quatro estágios reconhecíveis:

- Estágio 1 – Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- Estágio 2 – Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como: análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- Estágio 3 – Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
- Estágio 4 – Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como: exame dos direcionadores de valor para o cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Os novos estágios de evolução não invalidam os mais antigos, pois o conjunto dessa evolução é que reflete o que é a Contabilidade Gerencial atual. O terceiro e quarto estágios são aqueles integrantes do processo de gestão.

A Contabilidade Gerencial está muito próximo da Administração das organizações e suas áreas de atuação, e se interligam de uma certa maneira que pode-se afirmar que o Contador pode ser um excelente gestor. Conforme pesquisa da Business Week (apud Horngren, Sundem e Stratton, 2004, p.8), 25% dos executivos das grandes companhias dos Estados Unidos vieram da área contábil de suas organizações.

A importância dessa aproximação entre ciências administrativas e contábeis é relevante conforme afirma Lopes de Sá:

Entendo que tal será a aproximação da Contabilidade Gerencial com a Administração e tal será a importância daquela que até uma simbiose poderá ocorrer... Não creio que haveria perda de autonomia, mas, sim, um gigantismo tal da Contabilidade Gerencial que ela passaria a realizar uma simbiose no intento de produzir doutrinas onde se somariam os interesses comuns de tais disciplinas (Lopes de Sá, O futuro da contabilidade, 2002, p. 11).

As empresas estão sempre sujeitas aos fatores ambientais e para conseguirem crescimento sustentável, precisam investir em estratégias de longo prazo. Os fatores ambientais, tanto internos quanto externos, devem ser investigados pela Contabilidade, bem como a eficiência e eficácia das estratégias das organizações. As forças que movimentam a riqueza patrimonial, agem de forma diferente em cada empresa, pois os resultados dependem, também, da ação humana, prova disto é que companhias com mesmo investimento, numa mesma localidade e atividades semelhantes, irão obter resultados diferentes. A Contabilidade, como ciência social e tendo o patrimônio das organizações como objeto, deve estudar essas forças advindas do ambiente externo e interno às organizações, para explicar a movimentação da riqueza, criando assim alternativas para decisões de gestão das organizações.

Lopes de Sá explica o aparecimento de novas aplicações específicas da contabilidade na atualidade, como meio de contribuir para as estratégias empresariais.

Essa tem sido a razão do desenvolvimento específico da denominada Contabilidade dos Recursos Humanos ou do Capital Intelectual, da Contabilidade dos recursos naturais ambientais, da Contabilidade Social, da Contabilidade para efeitos mercadológicos. Todos esses ramos, concentrados na denominada “Contabilidade para fins Estratégicos”, justificam, em suas aplicações, modelos para fins de comando, quer de inspiração dos autores referidos, quer de qualquer outro que tenha por objetivo apresentar modelos de comportamento da riqueza de forma objetiva e de fácil manuseio (Lopes de Sá, O crepúsculo dos dados eminentemente financeiros e a contabilidade volvida a fins estratégicos, 2002, p. 3-4).

Pode-se entender que a Contabilidade Estratégica corresponderá à aplicação da contabilidade na geração de informações estruturadas, financeiras e não-financeiras, nas mais variadas áreas, que possibilitem a mensuração e controle do desempenho da organização e da eficácia das estratégias organizacionais, colaborando com o crescimento da organização a longo prazo.

### 2.3. Prêmio Nacional da Qualidade

Em outubro de 1991, foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Em meados de 1980, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e de aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem-sucedidas, então consideradas “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciasssem das demais.

As características identificadas eram compostas por valores organizacionais facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados por seus líderes e profissionais em todos os níveis.

Na ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados fundamentos para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA<sup>11</sup>, nos Estados Unidos, em 1987.

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado nesse conjunto de fundamentos. O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram

---

<sup>11</sup> Prêmio americano da qualidade.

adotados integralmente os Critérios do Malcolm Baldrige. A escolha do Modelo do Baldrige decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o Deming Prize, do Japão. Sua preferência sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

### 2.3.1. Fundamentos da Excelência

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência do PNQ são: Visão sistêmica, Aprendizado organizacional, Valorização das pessoas, Inovação, Agilidade, Liderança e constância de propósitos, Gestão baseada em fatos, Foco no cliente e no mercado, Orientação para resultados, Visão de futuro, Responsabilidade social, Abordagem por processos.

#### **Visão Sistêmica**

Forma de entender a organização, como sendo um sistema integrado inclusive à sociedade, onde o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas.

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos, interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

Um sistema organizacional pode se dividido em subsistemas e componentes, com menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos, porém, a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações.

A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização entendam seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a importância da integração desta com o mundo externo. Inclui a

focalização de toda a organização na estratégia, o que significa monitorar e gerenciar o desempenho com base nos resultados do negócio e no atendimento, harmônico e equilibrado, das necessidades de todas as partes interessadas.

### **Aprendizado Organizacional**

Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando à melhoria ou à inovação.

O aprendizado deve ser uma intenção estratégica nas organizações e estar internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis da organização.

Uma cultura organizacional que internalizou esse conceito busca eliminar a causa de problemas, dissemina suas melhores práticas, pratica o *benchmarking* interno e externo, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada.

A organização que avalia periodicamente seu sistema de gestão e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, se adapta mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência em desempenho.

### **Agilidade**

Capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários, e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.

A proatividade possibilita antecipar o atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas. É um elemento importante para obter a satisfação e promover a fidelidade do cliente, pela capacidade de surpreendê-lo de forma favorável, ao responder às suas necessidades.



Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos e quando busca, de forma proativa, prevenir problemas e eliminar ou minimizar os impactos sobre os próprios processos e sobre a sociedade e os ecossistemas.

O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo, requer ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. Também são fundamentais a rápida alteração nas estratégias – decorrente de cenários em mudança e que resulta em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados –, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas.

A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, reduzindo, por exemplo, o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão.

A agilidade, viabilizada pelos enfoques proativos e a resposta rápida, promove melhorias de qualidade, custos e produtividade na organização, e aumenta a satisfação e fidelidade dos clientes.

### **Inovação**

Promoção de mudanças significativas para melhorar os produtos e processos da organização e criar valor adicional para as partes interessadas.

Para estar sempre na vanguarda de sua área de atuação, a organização precisa gerar idéias originais e incorporá-las continuamente a seus processos e produtos.

A inovação não está associada somente à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos. Ela deve estar presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio.

Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia da organização. Nesse aspecto, o papel da alta direção é fundamental para manter um ambiente propício à criatividade, gerar idéias e implantar as novas soluções encontradas.

### **Liderança e constância de propósitos**

Comprometimento dos líderes com os valores e os objetivos da organização; e a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.

A participação pessoal ativa e continuada da alta direção, cria clareza e unidade de propósito na organização. No exercício da liderança, a alta direção serve de exemplo a todos. Por meio de seu comportamento ético e transparente, habilidades de planejamento, comunicação e análise, a alta direção estimula as pessoas à busca da excelência. Seu papel inclui a criação de um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, agilidade e aprendizado. A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado, capacitados e com habilidade para motivar e engajar as equipes.

Ao lado do exercício pessoal da liderança, a organização precisa desenvolver um sistema capaz de manter o engajamento das pessoas na causa da organização. Critérios e procedimentos devem ser definidos para orientar a tomada de decisão e a comunicação em todos os níveis da organização.

A ação da alta direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguir o engajamento e o consentimento geral para concretizar a visão da organização.

### **Visão de futuro**

Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazo, visando o crescimento sustentado e o aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado para a organização.

A organização com visão de futuro planeja, pensa e aprende estrategicamente, obtendo sucesso sustentado e duradouro em suas atividades.

O planejamento deve ser voltado para o sucesso no longo prazo e para resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo.

Antecipar-se às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade é essencial ao sucesso de uma organização.

### **Foco no cliente e no mercado**

Criação de valor de forma sustentada para o cliente visando maior competitividade nos mercados.

A qualidade é intrínseca ao produto, e o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas percepções. Assim, a organização deve estar atenta a todas as características e atributos do produto, pois são eles que adicionam valor aos clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização.

A organização com foco no cliente busca conhecer as necessidades atuais e se antecipar às expectativas dos clientes e mercados potenciais. Quando essas necessidades estão claras, é possível desenvolver e oferecer produtos diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou mesmo atingir novos segmentos.

Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto daquele oferecido pela concorrência. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades.

A promoção da satisfação do cliente, a conquista de sua fidelidade e a diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fundamentais para aumentar a competitividade da organização, tornam-se uma questão estratégica.

### **Responsabilidade social**

Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética nos negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados a seus produtos, processos e instalações. Esta superação significa proatividade e decorre da necessidade de antecipar expectativas da sociedade.

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

A construção de um relacionamento baseado em respeito e confiança mútuos pressupõe comportamento ético e transparência. Esse princípio se aplica a todos os aspectos do relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas. Ele é particularmente aplicável no que diz respeito às pessoas da força de trabalho, que devem ser conscientizadas da importância do tema. O respeito à individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à liberdade de associação, e a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias devem ser regras básicas.

A organização de excelência busca o desenvolvimento sustentável. Identifica os impactos sobre a sociedade que podem decorrer de suas instalações, processos e produtos, e executa ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações e produtos. Adicionalmente, busca preservar os ecossistemas, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. O exercício da cidadania pressupõe o apoio às ações de interesse social e pode incluir a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional,

regional ou setorial. A liderança na cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nestes propósitos e também estimular as pessoas de sua própria força de trabalho a se engajarem em atividades sociais.

A responsabilidade social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização.

### **Gestão baseada em fatos**

Tomada de decisões, em todos os níveis da organização, apoiada na medição e análise do desempenho, e considerando informações qualitativas internas e externas, incluindo os riscos identificados.

A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos internos, assim como de competidores e outros referenciais. A análise dos fatos e dados se traduz em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos, sociedade e comunidade.

A organização retém o conhecimento adquirido por meio das informações, para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.

Para que o processo de tomada de decisões seja eficaz, e a introdução de melhorias e inovações seja mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.

Dispondo de informações íntegras e atualizadas, os gestores podem qualificar suas decisões no dia-a-dia, assim como aquelas relacionadas à estratégia, aumentando a probabilidade de êxito no alcance de seus objetivos.

### **Valorização das pessoas**

Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.

O sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho e de sua qualidade de vida é fundamental para que desenvolvam seu pleno potencial e contribuam para os resultados da organização. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas. A valorização das pessoas leva em conta a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição de estratégias, planos e práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que permite o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

### **Abordagem por processos**

Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.

Para agregar valor ao produto, é fundamental conhecer o cliente de cada processo e suas necessidades. A satisfação do cliente é alcançada pela tradução de suas necessidades em requisitos para os produtos e seu desdobramento para cada processo na cadeia de valor. A identificação e a análise de processos levam ao melhor entendimento de como funciona a organização. Assim, permite a definição adequada de responsabilidades, o uso eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes. Quando o domínio dos processos é pleno, há previsibilidade dos resultados, o que serve de base para implementar inovações e melhorias.

### **Orientação para resultados**

Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Para atender as necessidades das partes interessadas e concretizar a visão de futuro, são formuladas estratégias e estabelecidos planos de ação e metas, que devem ser eficazmente comunicados à todas as partes interessadas. A obtenção do consentimento e comprometimento de todos com os objetivos da organização contribui para implementar as estratégias.

A gestão do desempenho de pessoas e equipes e a análise crítica do desempenho global são instrumentos relevantes, que permitem à organização monitorar o cumprimento das estratégias e o grau de alinhamento com os objetivos traçados.

A organização que age desta forma enfatiza o acompanhamento dos resultados frente às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

### 2.3.2. Modelo de Excelência

O Modelo de Excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior.

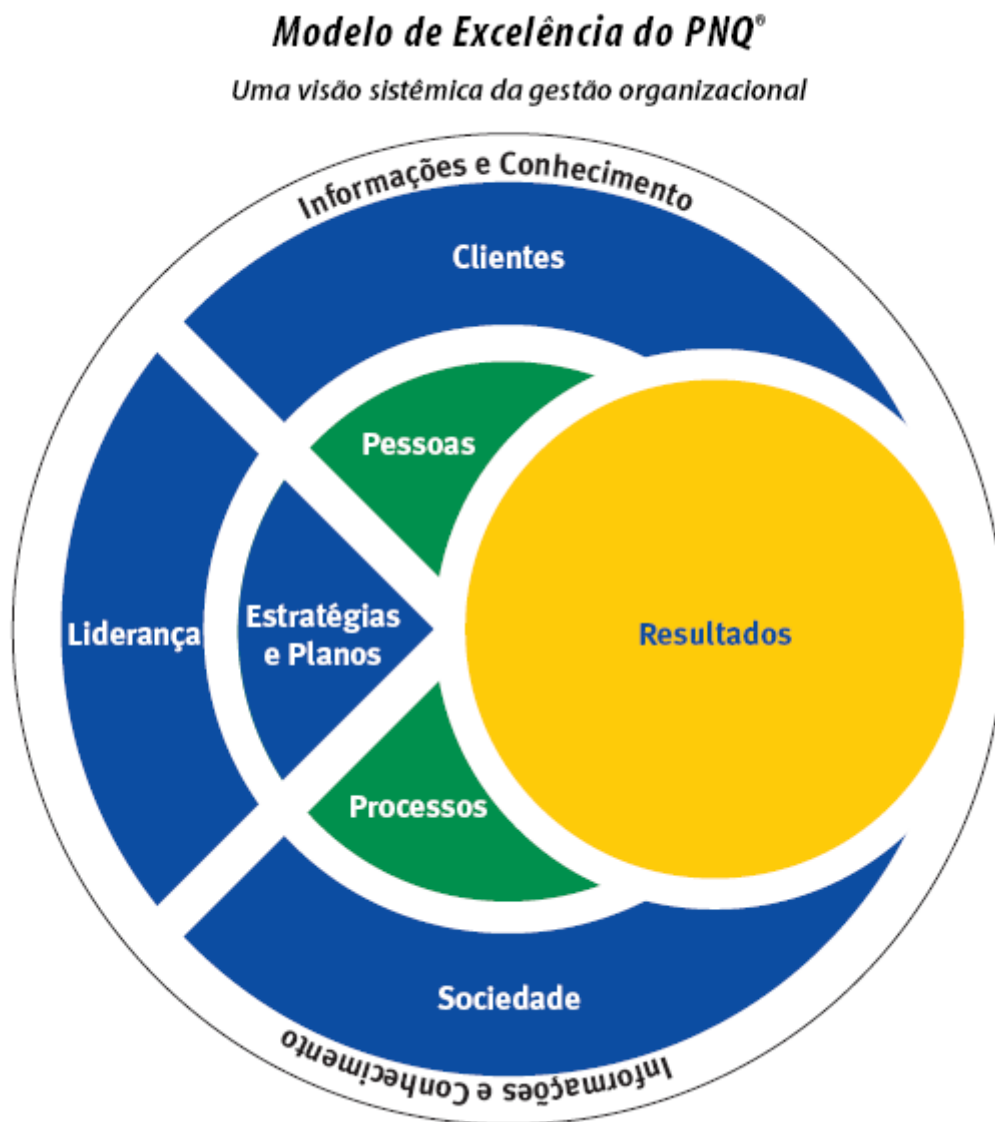
Em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

A incorporação dos fundamentos da excelência às práticas da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias, é enfatizada pelo Modelo.

Os oito critérios de excelência referem-se à liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

O Modelo de Excelência do PNQ é representado pelo diagrama demonstrado abaixo.

Figura 2.3 – Modelo de Excelência do PNQ



Fonte: FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

A figura representativa do Modelo de Excelência do PNQ simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O desenho sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (Plan, Do, Check, Action)<sup>12</sup>, e é descrita a seguir:

<sup>12</sup> Traduzido pelo autor como planejamento, execução, controle e ação.



A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus CLIENTES. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage de forma ética, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das mesmas.

A equipe da LIDERANÇA, de posse de todas essas informações, estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o controle e o aprendizado organizacional.

As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São desdobradas em PLANOS de ação, de curto e longo prazo, que servem como referência à tomada de decisões e à aplicação de recursos na organização. A fim de permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pelos líderes, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

Até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA da organização.

As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando num ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os PROCESSOS, identificar as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos, e utilizar os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para

os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador do acompanhamento do desempenho da organização e de suas tendências em relação a clientes e mercado, situação econômico-financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, retornam para toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e a correlação entre todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 27 Itens. Cada um deles possui requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 20 representam os aspectos de enfoque e aplicação, e sete, os resultados.

### **Estrutura dos Itens**

Cada um dos Itens de Enfoque e Aplicação (Itens 1.1 a 7.4) solicita, de forma específica, alguns requisitos relacionados à gestão da organização, sem prescrever ferramentas ou métodos de trabalho específicos.

Todos os Itens de Enfoque e Aplicação estão estruturados conforme a dinâmica do diagrama de gestão, apresentado, abaixo, na figura 2.4, e se subdividem nos seguintes tópicos:

a) Definição, execução e controle das práticas de gestão:

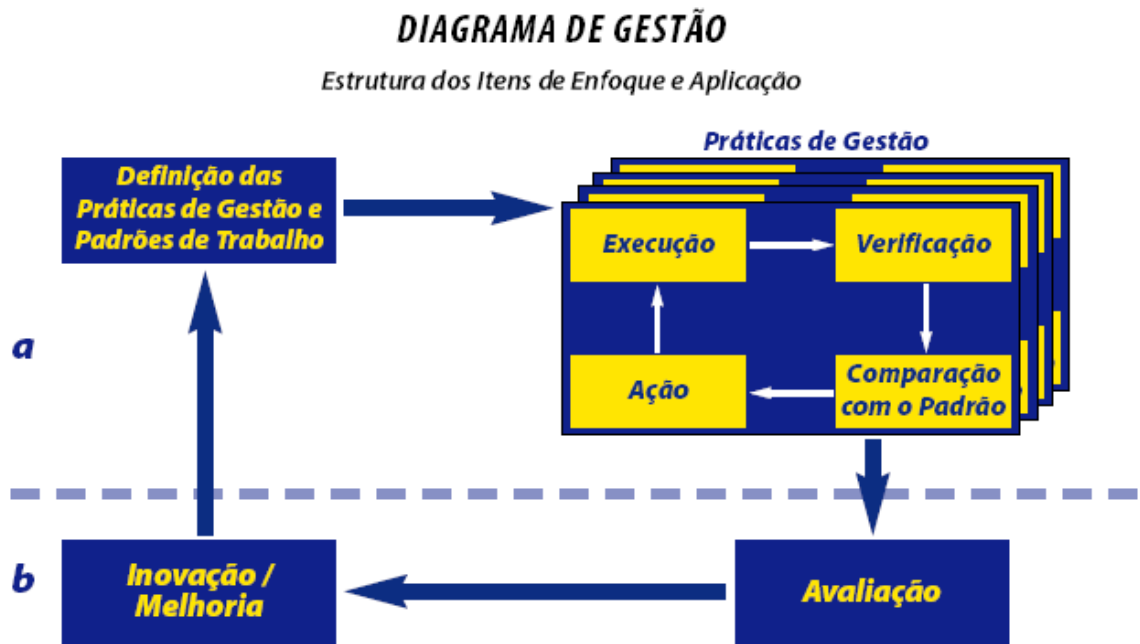
Este tópico solicita as práticas de gestão que atendem aos requisitos do Item, os respectivos padrões de trabalho e os métodos utilizados para o controle, ou seja, verifica se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos e os graus de aplicação dessas práticas e padrões. Esses elementos são solicitados por meio da palavra “Como” (ver descrição a seguir) no início de cada requisito.

b) Aprendizado: Este tópico solicita como é aplicado o sistema de aprendizado da organização para os enfoques do item, bem como as práticas específicas de aprendizado.

Os Itens de Resultados (8.1 a 8.7) são compostos por tópicos que solicitam a apresentação de informações referentes aos indicadores de desempenho que demonstrem:

- níveis atuais de resultados alcançados pela organização;
- resultados comparativos que possibilitem avaliar o nível de desempenho dos resultados alcançados (resultado do concorrente; média do ramo; melhor no setor, no grupo, na atividade ou no mercado; níveis referenciais normativos; níveis referenciais de excelência e outros);
- tendências registradas desses resultados num período de tempo anterior, que permita a análise da evolução;
- explicações ou esclarecimentos sobre eventuais tendências e níveis de desempenho adversos.

Figura 2.4 – Diagrama de Gestão



Fonte: FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

A pontuação para avaliação da excelência e premiação do Prêmio Nacional da Qualidade, está descrita, a seguir, no quadro 2.3.

Quadro 2.3 Critérios, Itens e Pontuações Máximas

|                                                           |              |
|-----------------------------------------------------------|--------------|
| <b>CRITÉRIO 1 – Liderança</b>                             | <b>100</b>   |
| 1.1 - Sistema de liderança                                | 30           |
| 1.2 - Cultura da excelência                               | 40           |
| 1.3 - Análise crítica do desempenho global                | 30           |
| <b>CRITÉRIO 2 - Estratégias e Planos</b>                  | <b>90</b>    |
| 2.1 - Formulação das estratégias                          | 30           |
| 2.2 - Desdobramento das estratégias                       | 30           |
| 2.3 - Planejamento da medição do desempenho               | 30           |
| <b>CRITÉRIO 3 - Clientes</b>                              | <b>60</b>    |
| 3.1 - Imagem e conhecimento de mercado                    | 30           |
| 3.2 - Relacionamento com clientes                         | 30           |
| <b>CRITÉRIO 4 - Sociedade</b>                             | <b>60</b>    |
| 4.1 - Responsabilidade sócio-ambiental                    | 30           |
| 4.2 - Ética e desenvolvimento social                      | 30           |
| <b>CRITÉRIO 5 - Informações e Conhecimento</b>            | <b>60</b>    |
| 5.1 - Gestão das informações da organização               | 20           |
| 5.2 - Gestão das informações comparativas                 | 20           |
| 5.3 - Gestão do capital intelectual                       | 20           |
| <b>CRITÉRIO 6 - Pessoas</b>                               | <b>90</b>    |
| 6.1 - Sistemas de trabalho                                | 30           |
| 6.2 - Capacitação e desenvolvimento                       | 30           |
| 6.3 - Qualidade de vida                                   | 30           |
| <b>CRITÉRIO 7 - Processos</b>                             | <b>90</b>    |
| 7.1 - Gestão de processos relativos ao produto            | 30           |
| 7.2 - Gestão de processos de apoio                        | 20           |
| 7.3 - Gestão de processos relativos aos fornecedores      | 20           |
| 7.4 - Gestão econômico-financeira                         | 20           |
| <b>CRITÉRIO 8 - Resultados da Organização</b>             | <b>450</b>   |
| 8.1 - Resultados relativos aos clientes e ao mercado      | 100          |
| 8.2 - Resultados econômico-financeiros                    | 100          |
| 8.3 - Resultados relativos às pessoas                     | 60           |
| 8.4 - Resultados relativos aos fornecedores               | 30           |
| 8.5 - Resultados dos processos relativos ao produto       | 80           |
| 8.6 - Resultados relativos à sociedade                    | 30           |
| 8.7 - Resultados dos processos de apoio e organizacionais | 50           |
| <b>Total de Pontos Possíveis</b>                          | <b>1.000</b> |

Fonte: FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

### 3. EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

---

#### 3.1. Apresentação da empresa

Corning Incorporated é uma empresa americana fundada em 1851 por Amory Houghton quando aos 38 anos adquiriu uma participação em uma pequena empresa vidreira em Somerville, Massachusetts. Ele comprou outra empresa do ramo vidreiro no Brooklyn em 1864, então a transferiu para cidade de Corning quatro anos depois, onde está sediada até os dias atuais. A empresa administrada ao longo das décadas pela família Houghton, se tornou líder global em tecnologia por mais de 150 anos.

Os produtos da Corning foram desenvolvidos fundamentalmente a base do vidro, sendo suas grandes contribuições nas áreas de iluminação, televisão e comunicação óptica. Por mais de 150 anos, desenvolveu inovações que mudaram a vida das pessoas, incluindo o vidro para a lâmpada de Thomas Edison, vidro ultrafino para display de cristal líquido (LCD), substratos cerâmicos para controle de diesel e emissões automotivas, e a primeira fibra de baixa perda, comercialmente viável para uso em telecomunicações.

O seu sucesso vem de um comprometimento com a pesquisa e desenvolvimento, perícia em materiais e processos, e excelência. Uma forte liderança visionária, sempre a guiou por um duradouro conjunto de valores que define seu relacionamento com os funcionários, clientes e a comunidade na qual opera.

A destreza e os valores possibilitaram a Corning desenvolver posições líderes na indústria de telecomunicações, display de informações e materiais avançados. A Corning é a produtora líder em fibra óptica e sistemas de cabos para indústria de telecomunicações; e vidros planos de alta performance para aplicações em televisores e displays de informações. Desenvolveu, também, materiais avançados para a indústria da ciência, semicondutores e meio-ambiente.

A Corning está presente em 26 países e conta com mais de 120 unidades de negócios, entre fábricas e escritórios, e sua produção conta com mais de 45 fábricas em 15 países. Nos centros de pesquisas e fábricas ao redor do mundo, o grupo Corning consiste de aproximadamente 25.000 funcionários.

A Corning está, atualmente, classificada no nº 480 da publicação da Fortune 500 Rank, e para demonstrar o porte da empresa, será apresentado alguns dados financeiros extraídos do Relatório Anual da Corning Incorporated do ano de 2004:

Tabela 3.1 – Dados financeiros da Corning Incorporated

|                                    | 2004  |
|------------------------------------|-------|
| Receita líquida                    | 3.854 |
| Lucro bruto                        | 1.415 |
| Caixa e investimento curto prazo   | 1.881 |
| Imobilizado                        | 7.473 |
| Imobilizado menos depreciação      | 3.941 |
| Participações em outras companhias | 1.484 |
| Patrimônio líquido                 | 3.816 |
| (Em milhões de US\$)               |       |

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

A concentração das vendas da Corning está no mercado de telecomunicações, conforme demonstra a tabela 3.2, e devido à recessão desse mercado nos últimos anos, a empresa tem diversificado suas operações, principalmente para o LCD.

Tabela 3.2 – Participação na receita por segmento

| Segmentos de negócios        | 2004 |
|------------------------------|------|
| Telecomunicações             | 40%  |
| Cristal líquido – LCD        | 29%  |
| Meio-ambiente                | 14%  |
| Ciência (aplicações médicas) | 8%   |
| Outros seguimentos           | 9%   |

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Os dados financeiros, demonstrados na tabela 3.1, evidenciam investimentos em companhias coligadas no valor de US\$ 1,5 bilhões, distribuídos conforme a tabela 3.3.

Tabela 3.3 – Participação da Corning em coligadas

|                                            | Participação | Investimento |     |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|-----|
| Companhias coligadas                       | Corning      | \$           |     |
| Samsung Corning Precision Glass Co., Ltda. | 50%          | 572          | 38% |
| Samsung Corning Co., Ltda.                 | 50%          | 365          | 25% |
| Dow Corning Corporation                    | 50%          | 324          | 22% |
| Outras companhias                          | 25% a 51%    | 162          | 11% |
| Outras ações disponíveis para venda        |              | 61           | 4%  |
| Total                                      |              | 1.484        |     |

(Em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Os resultados financeiros das coligadas, demonstrados na tabela 3.4, aumentam consideravelmente a participação da Corning no mundo dos negócios.

Tabela 3.4 - Resultado das operações dos investimentos em coligadas

|                                          | 2004  |      |
|------------------------------------------|-------|------|
| Vendas Líquidas                          | 6.146 | 100% |
| Lucro Bruto                              | 2.341 | 38%  |
| Lucro Líquido                            | 1.036 | 17%  |
| Resultados para Corning por equivalência | 443   | 7%   |

(Em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Considerando os dados financeiros da Corning e de suas coligadas, a liderança mundial em seu segmento, o número de funcionários e de subsidiárias localizadas em vários países, tratar-se de uma empresa de grande porte.



### 3.1.1. Produtos e serviços por segmento

#### Tecnologia em display



Corning é líder mundial no fornecimento de substrato de vidro de alta tecnologia, utilizado em matriz ativa para displays de cristal líquido (LCD). O substrato EAGLE<sup>2000</sup>™ tem se tornado o padrão industrial de primeira qualidade, sendo utilizado em muitos computadores portáteis (*notebook*), monitores LCD para *desktop*, televisores LCD, telefones celulares e câmeras digitais, sendo o mais vendido no mundo.

#### Tecnologia ambiental



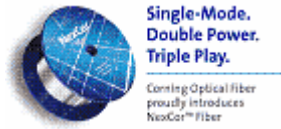
Tecnologias ambientais Corning oferecem soluções líderes para os desafios do controle de emissões, fornecendo componentes críticos que representam o núcleo de alguns dos mais eficientes sistemas de controle de poluição, com rendimentos consistentes, confiáveis e duráveis, dentro das exigentes circunstâncias. Corning DuraTrap<sup>TM</sup>RC diesel é um filtro com desenho avançado que proporciona durabilidade e redução significativa das emissões de ônibus e caminhões a diesel. Corning já vendeu, mundialmente, mais de 1 bilhão de filtros.

#### Ciência para vida



Corning produz a mais completa linha de produtos para laboratórios para pesquisa científica sobre vida. Por mais de 80 anos, a Corning tem ajudado no sucesso de seus clientes através da inovação, produtos de alta qualidade, serviços sem concorrência e uma excelência em distribuição.

## Telecomunicações



Corning produz um vasto conjunto de fibras ópticas desenhadas para uma variedade de aplicações, incluindo longa-distância, submarino, metrô, e lidera a indústria de telecomunicações no desenvolvimento de novos desenhos de fibra. Algumas marcas da Corning são Vascade® fibers, LEAF® fiber, MetroCor® fiber, SMF-28e® fiber, NexCor™ fiber e InfiniCor® fibers.

## Fibra óptica



Corning oferece um amplo conjunto de produtos em fibra óptica e cobre para redes por cabos. Os produtos incluem cabos, conectores, e equipamentos, como também desenhos de rede, administração de projetos, instalação e manutenção, aluguel de equipamentos e programas de treinamento.

## Sistemas de Cabos



Corning Gilbert produz uma linha detalhada de sistemas de interconexão coaxial de banda larga, e conectores de microondas. Os produtos são utilizados em televisão a cabo, sistemas de comunicação por banda larga, telecomunicações por frequência de microondas, e sistemas sem fio.

Corning Gilbert

## Outros segmentos



Oftálmico

Corning produz lentes de vidro e plástico, as quais são utilizadas na produção de lentes oftálmicas para óculos. Também são produzidas lentes de vidro para instrumentos científicos, câmeras, projetores, fabricação de circuitos

integrados, e outras aplicações técnicas.



Photonic

A combinação das propriedades de materiais photonicos e ópticos, possibilita soluções para os clientes em vários segmentos, tais como: telecomunicações, biotecnologia, aeroespacial, defesa e instrumentação. Essa linha de produtos é aplicada em fibras ópticas, vidro polarizado, microlentes, e outros materiais especiais para possibilitar um desempenho superior, maior flexibilidade de desenho, simplificação de embalagem, e dispositivos para miniaturização.



Semicondutores  
ópticos

Semicondutores Ópticos expandem a capacidade da tecnologia de ondas de radio através de aplicações do vidro KrF, ArF, e ULE. Corning Tropel é líder mundial em subsistemas ópticos de precisão e formas avançadas de instrumentação de metrologia.



Vidros Steuben

Por 100 anos, Steuben tem estado a frente do design em vidros, equilibrando os avanços tecnológicos do estado da arte com centúria, antiga e tradicional técnica de produção desse vidro. Stueben é uma companhia americana fundada em 1903 no condado Stueben, New York, onde seu estúdio de design e única fábrica ainda estão localizados.



Materiais Técnicos

Corning produz componentes de vidro borossilicato prensado para o mercado de iluminação de residências e automotivo; cerâmicas que oferecem amplas capacidades térmicas, elétricas, químicas; e vidros para refletores, coberturas, retrovisores e filtros para o mercado de projeções em displays.

### 3.1.2. Corning no Brasil

Nos anos de 1960 e 1970 o principal negócio da Corning era a produção dos bulbos para televisores. O negócio de televisores levou a companhia a crescer para outros continentes acompanhando seus clientes, criando uma divisão de vendas internacionais. Nessa época, em 1965, a Corning iniciou a construção da sua planta no Brasil, no município de Suzano, São Paulo. Em 17 de Outubro de 1967, foi inaugurada a Corning Brasil com o início da produção de bulbos de vidro para televisores preto e branco.

Figura 3.1 - Planta da Corning Brasil, Suzano, São Paulo.



Na década de 70, a Corning Brasil expandiu sua planta e iniciou a produção de produtos para laboratórios, como pipetas, buretas, decantadores, entre outros, os quais eram produzidos através da técnica do sopro, diferentemente do funil para televisores que eram prensados. Essa técnica, artesanal, exigia muita habilidade dos operários para moldar os produtos. Nos EUA essa divisão é denominada *Life Science*, originado o nome, no Brasil, como divisão Ciência.

Ainda nessa década, a subsidiária no Brasil passou a atuar na área da divisão de Vendas Internacionais, ou seja, como representante da controladora Corning Incorporated, vendendo produtos da Corning diretamente ao cliente. Não se tratava de revenda, pois os produtos eram entregues pela Corning estabelecida no exterior.

Na década seguinte, uma nova fábrica foi instalada na mesma planta, com propósito de produzir Blocos de Vidro Oftálmicos. Esses produtos, fundidos e prensados, se tornavam matéria-prima para as indústrias ópticas, as quais produziam lentes para óculos tanto para correção visual como para proteção ao sol.

Contrariamente a essa expansão, a produção de funil para televisores foi paralisada, pois os televisores passaram a ser a cores, e havia a necessidade de novos investimentos, o que não ocorreu, sendo encerrada essa fabricação no Brasil.

Essa fábrica ficou ociosa até o final da década de 80, quando se iniciou um novo negócio no Brasil com a construção de uma nova linha de produção denominada de *Houseware*. Essa divisão fabricava os utensílios que eram utilizados na copa e cozinha das residências, tanto para cozinhar quanto para servir, tais como: panelas, travessas, formas, pratos, xícaras, chaleiras, leiteiras, frigideiras, etc. As marcas comercializadas no Brasil, que logo se fixaram na mente e na preferência dos consumidores, foram Vision, Suprema, Corelle e CorningWare, essas duas últimas linhas não eram fabricadas no Brasil, mas, importadas e revendidas internamente.

A Corning Brasil passou a operar com aproximadamente 1.100 funcionários, nas três fábricas, Vision, Ciência e Oftálmico e em Vendas Internacionais. Ao longo dos anos, vários outros negócios foram iniciados e também encerrados no Brasil.

A Corning Brasil conta, atualmente, com aproximadamente 620 funcionários e atua com os seguintes negócios: Fabricação de funil para tubo (cinescópio) de televisores e monitores em parceria com a Philips; Centro de Distribuição de produtos da divisão Oftálmico, Ciência e Telecomunicações; e representação da Corning Incorporated através da divisão Corning Internacional. As vendas da divisão Internacional são realizadas para os produtos de telecomunicações como fibra óptica, cabos e equipamentos; catalisadores para indústria automotiva; produtos oftálmicos; produtos para laboratórios (Ciência); e Tropel (aparelhos para medição).

A Corning utiliza a estrutura organizacional matricial, sendo que os funcionários possuem duas chefias, ou duas cadeias de comando, pois respondem para a área funcional que estão alocados e para a divisão de negócios da qual fazem parte. A Corning utiliza uma estrutura matricial combinada com a multidivisional.

A Corning Brasil tem uma participação pequena nos negócios da corporação, menos de 1% do faturamento, correspondente a US\$ 31 milhões conforme tabela 3.5, bem como em seus investimentos, os quais estão concentrados nos Estados

Unidos e na Ásia. Porém, a Corning Brasil tem um papel estratégico como acesso ao mercado emergente da América do Sul. Nos últimos anos, a Corning tem aumentado seus investimentos, e conseqüentemente seu faturamento, no mercado asiático.

Tabela 3.5 – Faturamento e investimento por área geográfica

|                        | Ano 2004           |     |                       |     |
|------------------------|--------------------|-----|-----------------------|-----|
|                        | Vendas<br>Líquidas |     | Ativos<br>longo-prazo |     |
| América do Norte       |                    |     |                       |     |
| Estados Unidos         | 1.337              | 35% | 2.982                 | 50% |
| Canada                 | 120                | 3%  | 0                     | 0%  |
| México                 | 43                 | 1%  | 23                    | 0%  |
| Total América do Norte | 1.500              | 39% | 3.005                 | 50% |
| Ásia                   |                    |     |                       |     |
| Japão                  | 540                | 14% | 511                   | 9%  |
| Taiwan                 | 705                | 18% | 985                   | 16% |
| China                  | 101                | 3%  | 73                    | 1%  |
| Korea                  | 60                 | 2%  | 938                   | 16% |
| Outros                 | 174                | 5%  | 8                     | 0%  |
| Total Ásia             | 1.580              | 42% | 2.515                 | 42% |
| Europa                 |                    |     |                       |     |
| Alemanha               | 274                | 7%  | 212                   | 4%  |
| França                 | 40                 | 1%  | 124                   | 2%  |
| Reino Unido            | 65                 | 2%  | 80                    | 1%  |
| Itália                 | 38                 | 1%  | 0                     | 0%  |
| Outros                 | 236                | 6%  | 32                    | 1%  |
| Total Europa           | 653                | 17% | 448                   | 8%  |
| América Latina         |                    |     |                       |     |
| Brasil                 | 19                 | 0%  | 3                     | 0%  |
| Outros                 | 12                 | 0%  | 0                     | 0%  |
| Total América Latina   | 31                 | 0%  | 3                     | 0%  |
| Outros                 | 90                 | 2%  | 18                    | 0%  |
| Total                  | 3.854              |     | 5.989                 |     |

(Em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

### 3.1.3. Missão e Valores Corporativos

A Corning priza pela manutenção de seus valores e sua cultura, construídos ao longo dos mais de 150 anos. Pode-se constatar isso na descrição da sua missão e definição, a seguir reproduzidas:

“Nossa missão é propiciar benefícios econômicos de longo prazo aos nossos clientes, empregados, acionistas, e as comunidades nas quais trabalhamos. Conseguimos isso vivendo nossos valores, em um ambiente operacional que permite o desenvolvimento pessoal e empresarial”.

“A Corning é um complexo de negócios em evolução, constituída por empresas próprias e parcerias empresariais, que deve seu sucesso histórico e liderança contínua, aos seus valores compartilhados; a um núcleo de competência em ciência e tecnologia; e a um espírito inesgotável de inovação em todos os aspectos da sua vida empresarial”.

A Corning tem um conjunto de crenças que orienta suas escolhas, indicando um rumo certo a cada ação, a direção mais clara e a resposta preferencial. Os Valores da Corning são: Qualidade, Integridade, Desempenho, Liderança, Inovação, Independência e O Indivíduo. Os valores definidos pela Corning estão reproduzidos a seguir:

#### **Qualidade**

“Qualidade Total é o princípio que norteia os negócios da Corning. Ela exige que cada um de nós, individualmente e em equipes, entenda, antecipe e ultrapasse as expectativas dos nossos clientes. A qualidade total exige o aperfeiçoamento contínuo de todos os nossos processos, produtos e serviços. Nosso sucesso depende de nossa capacidade de aprender com a experiência, acolher mudanças e conseguir o total envolvimento de todos os nossos empregados”.

#### **Integridade**

“Integridade é a base da reputação da Corning. Nós conquistamos o respeito e a confiança do mundo inteiro em mais de um século de conduta honesta,

respeitável e justa. Esta conduta deve continuar a caracterizar todos os nossos relacionamentos, tanto dentro quanto fora da empresa.”

### **Desempenho**

“Um imperativo dos negócios da Corning é fornecer a seus acionistas, a longo prazo, o melhor retorno possível do investimento que fizeram. Isso exige que os recursos sejam direcionados a assegurar um crescimento lucrativo, manter um equilíbrio efetivo entre o dia de hoje e o de amanhã, e entregar o que prometemos, ligando nossas próprias compensações diretamente ao nosso desempenho.”

### **Liderança**

“A Corning lidera, não segue. Nossa história e nossa cultura nos impelem a procurar um papel de liderança nos nossos mercados, nas nossas diversas tecnologias, nos nossos processos de fabricação, nas nossas práticas administrativas e no nosso desempenho financeiro. Os bens e serviços que produzimos jamais são comuns e devem ser sempre úteis de fato.”

### **Inovação**

“A Corning lidera principalmente pela inovação tecnológica e compartilha uma crença profunda no poder da tecnologia. A empresa possui um histórico de grandes contribuições para a ciência e tecnologia, tendo sido este mesmo espírito de inovação que nos permitiu criar novos produtos e novos mercados, introduzir novas formas de organização empresarial e procurar novos níveis de participação dos empregados. Nós aproveitamos as oportunidades inerentes às mudanças e confiamos na nossa capacidade de ajudar a moldar o futuro.”

### **Independência**

“A Corning preza – e defende – sua liberdade empresarial. Essa independência é o nosso alicerce histórico. Ela promove a inovação e a iniciativa



que fez de nós uma grande empresa e continuará, no futuro, a fornecer inspiração e energia a todas as pessoas com as quais nos relacionamos.”

### **O Indivíduo**

“Nós sabemos que no final, o compromisso e a contribuição de todos os nossos empregados irão determinar nosso sucesso. A Corning acredita na dignidade fundamental do indivíduo. Nosso grupo de trabalho consiste em uma rica mistura de pessoas de diversas nacionalidades, raças, sexos e opiniões; diversidade essa que continuará a ser a fonte da nossa força. Nós valorizamos a capacidade exclusiva de contribuição de cada indivíduo e entendemos que cada empregado deve ter oportunidade de participar plenamente, crescer profissionalmente e se desenvolver até atingir seu potencial máximo.”

#### **3.2. Cenário Precedente à Implantação do PEP**

O PEP foi elaborado pela Corning Incorporated para ser implantado em toda corporação, incluindo as subsidiárias, com o objetivo de reafirmar seus valores, implementar suas estratégias, recuperar suas finanças e reconquistar os investidores.

A Corning define o PEP como: “Excelência em desempenho é uma maneira de trabalhar que alavanque as contribuições dos indivíduos, das equipes e da força de nossas ferramentas da qualidade (novas e existentes) para alcançar nossos objetivos financeiros corporativos e direcionar os resultados principais aos nossos clientes, nossos acionistas e nossa companhia. Este é um modelo completo, o qual integra nossos valores, a maneira que executamos nosso trabalho e processos para melhoria contínua”.

A Corning sempre buscou atuar em mercados novos e de alta tecnologia, e com aplicações especiais de seus produtos, quando algum segmento entrava em declínio ou impossibilitava a aplicação de novas tecnologias, a companhia saía desse segmento, como aconteceu com produtos como lâmpadas incandescentes, painéis de vidro, e serviços de análises clínicas, negócios que foram vendidos ao longo de sua história.

No ano de 2000, a Corning passava por um grande sucesso em seus negócios, principalmente no mercado de telecomunicações. Os engenheiros da Corning foram os criadores da fibra óptica, e sendo a maior fabricante e fornecedora de fibra óptica e cabos para telecomunicações, vivia um excelente momento em um mercado promissor. Toda fibra produzida pela Corning tinha comprador garantido, e por mais que se produzisse, os clientes solicitavam mais fibra. Com todo esse entusiasmo do mercado, a Corning fez uma série de novos investimentos, inclusive com várias aquisições, por exemplo:

- expansão da fábrica em Wilmington;
- construção de uma segunda planta em Concord, North Carolina;
- abertura de nova fábrica dedicada a produção de photonics em Erwin, New York, em 1998;
- abertura de duas fábricas adicionais em Benninton, Pennsylvania, e East Henrietta, New York, em 2000;
- aquisição da participação de seu parceiro BICC na empresa Optical Fibres Ltd. no Reino Unido, em 1998;
- aquisição da participação da Siemens na empresa Siecor Corp., produtora de cabos nos USA em 1999;
- união com Oak Industries, adicionando diversas holdings, incluindo Lasertron, a pioneira no desenvolvimento de semicondutores lasers;
- compra da Honeywell's Optical Polymer Group, a qual trouxe novas capacidades para componentes photonics baseados em polímeros;
- Aquisição da NetOptix Corporation, em Maio de 2000, com especialidades em filtros utilizados na administração do tráfego de comunicações ópticas;
- Aquisição do negócio de componentes e dispositivos ópticos da Pirelli em Dezembro de 2000.

Todos esses investimentos citados foram no segmento de telecomunicações, havendo uma concentração de investimento e receita nesse segmento, demonstrado na tabela 3.6.

Tabela 3.6 – Receitas e Ativos por segmento

| Ano 2.000             | Receitas<br>Líquidas |       | Ativos*        |       |
|-----------------------|----------------------|-------|----------------|-------|
| Telecomunicações      | 5.120,7              | 71,9% | 4.078,9        | 63,4% |
| Materiais avançados   | 1.086,0              | 15,2% | 910,4          | 14,2% |
| Cristal Líquido - LCD | 894,1                | 12,5% | 1.438,5        | 22,4% |
| Outros                | 26,3                 | 0,4%  |                |       |
| <b>Total</b>          | <b>7.127,1</b>       |       | <b>6.427,8</b> |       |

(Em milhões de US\$)

\*Inclui inventário, duplicatas a receber, fábricas, equipamentos e investimento em companhias associadas.

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Na época deste cenário, o maior mercado da Corning era a área denominada América do Norte, principalmente os Estados Unidos, conforme demonstra a tabela 3.7. Esse mercado representava 63% das vendas líquidas e 60% dos ativos permanentes no ano 2000. Em seguida vinha a Europa com 21% das vendas e 34% de investimentos de longo prazo. A Ásia tinha 13% das vendas e ativos permanentes de 6%, o que já demonstrava um mercado promissor com receita proporcionalmente maior em relação aos ativos. A América Latina vinha por último com pequena participação.

Tabela 3.7 – Faturamento e investimento por área geográfica

|                         | 2000     |     |      |          |     |         | 1999     |     |         |     |
|-------------------------|----------|-----|------|----------|-----|---------|----------|-----|---------|-----|
|                         | Vendas   |     |      | Ativos   |     |         | Vendas   |     | Ativos  |     |
|                         | Líquidas | AV  | AH   |          | AV  | AH      | Líquidas | AV  |         | AV  |
| <b>América do Norte</b> |          |     |      |          |     |         |          |     |         |     |
| Estados Unidos          | 3.580,6  | 50% | 128% | 7.516,2  | 58% | 219%    | 2.792,7  | 59% | 3.427,9 | 77% |
| Canada                  | 848,5    | 12% | 179% | 95,0     | 1%  | 102%    | 473,0    | 10% | 92,9    | 2%  |
| México                  | 97,7     | 1%  | 146% | 83,0     | 1%  | 143%    | 67,1     | 1%  | 58,2    | 1%  |
| Total                   | 4.526,8  | 63% | 136% | 7.694,2  | 60% | 215%    | 3.332,8  | 70% | 3.579,0 | 80% |
| <b>Asia</b>             |          |     |      |          |     |         |          |     |         |     |
| Japão                   | 575,0    | 8%  | 147% | 257,3    | 2%  | 173%    | 391,4    | 8%  | 148,5   | 3%  |
| China                   | 142,7    | 2%  | 180% | 120,9    | 1%  | 318%    | 79,4     | 2%  | 38,0    | 1%  |
| Korea                   | 67,6     | 1%  | 133% | 385,4    | 3%  | 146%    | 50,8     | 1%  | 264,6   | 6%  |
| Outros                  | 126,8    | 2%  | 158% | 51,7     | 0%  | 113%    | 80,1     | 2%  | 45,7    | 1%  |
| Total                   | 912,1    | 13% | 152% | 815,3    | 6%  | 164%    | 601,7    | 13% | 496,8   | 11% |
| <b>Europa</b>           |          |     |      |          |     |         |          |     |         |     |
| Alemanha                | 465,0    | 7%  | 245% | 505,4    | 4%  | 554%    | 189,7    | 4%  | 91,2    | 2%  |
| França                  | 256,6    | 4%  | 239% | 114,5    | 1%  | 125%    | 107,5    | 2%  | 91,9    | 2%  |
| Reino Unido             | 242,8    | 3%  | 183% | 173,3    | 2%  | 115%    | 132,8    | 3%  | 150,4   | 4%  |
| Italia                  | 69,3     | 1%  | 130% | 3.488,5  | 27% | 116283% | 53,4     | 1%  | 3,0     | 0%  |
| Outros                  | 419,0    | 6%  | 202% | 47,0     | 0%  | 82%     | 207,8    | 5%  | 57,0    | 1%  |
| Total                   | 1.452,7  | 21% | 210% | 4.328,7  | 34% | 1100%   | 691,2    | 15% | 393,5   | 9%  |
| <b>América Latina</b>   |          |     |      |          |     |         |          |     |         |     |
| Brasil                  | 59,3     | 1%  | 134% | 19,5     | 0%  | 94%     | 44,2     | 1%  | 20,7    | 0%  |
| Outros                  | 21,6     | 0%  | 162% | 7,1      | 0%  |         | 13,3     | 0%  | 0,0     | 0%  |
| Total                   | 80,9     | 1%  | 141% | 26,6     | 0%  | 129%    | 57,5     | 1%  | 20,7    | 0%  |
| Outros                  | 154,6    | 2%  | 267% | 26,5     | 0%  | 335%    | 57,9     | 1%  | 7,9     | 0%  |
| Total                   | 7.127,1  |     | 150% | 12.891,3 |     | 287%    | 4.741,1  |     | 4.497,9 |     |

(Em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

13

A Corning com seus investimentos e suas receitas concentrados no segmento de telecomunicações e no mercado da América do Norte e Europa, mercados já consolidados e maduros, passava por uma grande fase de sucesso.

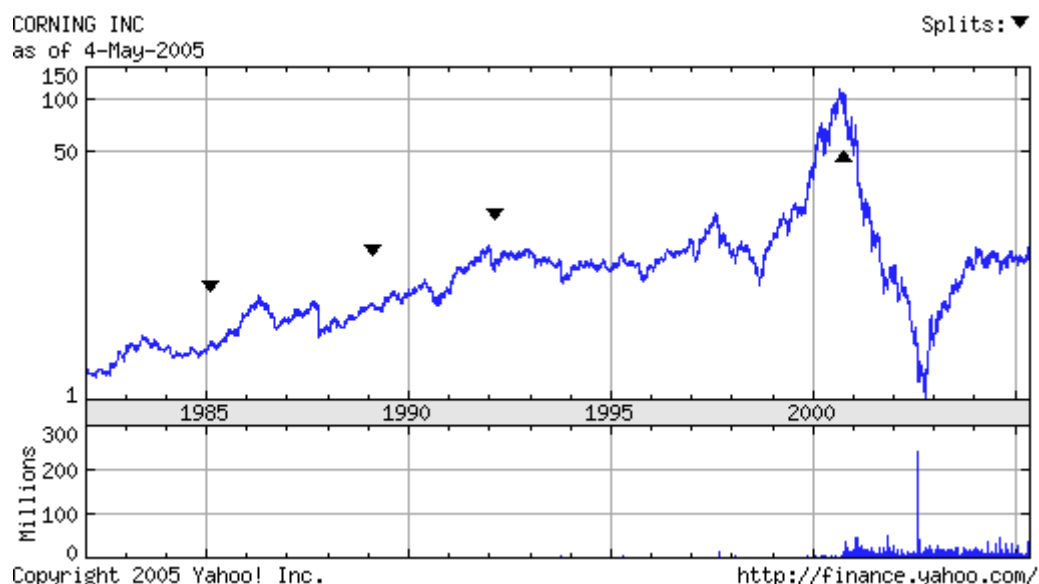
O cenário era tão positivo, que o mercado de capitais deu um grande apoio nessas mudanças, elevando o preço das ações da Corning, quebrando recordes a

<sup>13</sup> AV = Análise vertical e AH = Análise horizontal.

todo o momento. Em meados do ano dois mil, as ações da Corning batiam recordes de cotação, e a imprensa, de negócios, demonstrava a Corning como uma grande força na nova economia.

O preço das ações da Corning, vinha subindo ao longo dos anos como demonstra o gráfico da figura 3.2. No ano de 1999 e 2000, as cotações subiram acentuadamente chegando a ultrapassar o valor de US\$ 100,00 por ação em Agosto/2000.

Figura 3.2 – Evolução do preço das ações da Corning.



As dívidas da companhia eram de boa qualidade, pois a maior parte dos recursos do ano 2000 em comparação com 1999, foram provenientes de capital próprio pela venda de ações no montante de US\$ 8,1 bi conforme a tabela 3.8 a qual compara o patrimônio líquido de 2000 e 1999. Outros recursos no montante de US\$ 2,5 bi foram provenientes de empréstimos de longo prazo, principalmente debêntures, com vencimentos descritos na tabela 3.9.

Tabela 3.8 – Patrimônio Líquido da Corning do ano 2000 e 1999

|                          | 2.000    | AV  | AH   | 1.999   | AV   |
|--------------------------|----------|-----|------|---------|------|
| Capital                  | 9.512,5  | 89% | 700% | 1.359,3 | 55%  |
| Lucros acumulados        | 2.000,5  | 19% | 112% | 1.790,0 | 73%  |
| Ações em tesouraria      | (753,2)  | -7% | 115% | (656,0) | -27% |
| Outras perdas acumuladas | (126,9)  | -1% | 415% | (30,6)  | -1%  |
| Patrimônio Líquido       | 10.632,9 |     |      | 2.462,7 |      |

(em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Tabela 3.9 – Vencimentos dos empréstimos de longo prazo

| Posição em Dezembro/2000 |         |     |
|--------------------------|---------|-----|
| Vencimentos              | \$      | AV  |
| 2001                     | 128,4   | 3%  |
| 2002                     | 181,9   | 4%  |
| 2003                     | 269,7   | 7%  |
| 2004                     | 19,5    | 0%  |
| 2005                     | 185,6   | 5%  |
| 2006-2029                | 3.309,7 | 81% |
|                          | 4.094,8 |     |

(em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Essa capitalização de recursos viabilizou as aquisições, construções e novas expansões das plantas já existentes. No ano 2.000, o número de funcionários dobrou em relação à média dos últimos anos, as vendas aumentaram 50% em relação a 1999 e 86% em relação a 1998.

O lucro líquido manteve o mesmo patamar dos últimos anos devido aos gastos com as novas aquisições no valor de US\$462,6 milhões; pesquisa e desenvolvimento em andamento das novas aquisições de US\$161,7 milhões; e amortização de intangíveis e *goodwill* de US\$217,2 milhões também derivado das novas aquisições. O lucro operacional do ano 2000 foi 72% maior que 1999, mas o que afetou o lucro líquido, realmente, foram os gastos com as novas aquisições, o que levou a um lucro por ação um pouco abaixo dos anos anteriores. Se fossem desconsiderados esses gastos que foram eventuais, ou seja, não recorrentes, a

operação da companhia geraria um lucro por ação de US\$ 1,23, ficando 86% acima do lucro por ação do ano de 1999.

Com relação às aplicações de recursos, destaca-se um aumento no capital de giro próprio de 524% em relação ao ano de 1999; imobilizado cresceu 46%; e *goodwill* e outros intangíveis 1.349%.

Esses números estão apresentados na tabela 3.10.

Tabela 3.10 – Comparação histórica de resultados

|                                             | 2000    | AH    | 1999    | AH   | 1998    | AH   | 1997    |
|---------------------------------------------|---------|-------|---------|------|---------|------|---------|
| Receitas líquidas                           | 7.127,1 | 150%  | 4.741,1 | 124% | 3.831,9 | 100% | 3.831,2 |
| Lucro líquido                               | 422,0   | 82%   | 515,8   | 122% | 421,3   | 91%  | 461,5   |
| Lucro por ação                              | 0,48    | 73%   | 0,66    | 118% | 0,56    | 92%  | 0,61    |
| <u>Ativos</u>                               |         |       |         |      |         |      |         |
| Capital de giro próprio                     | 2.685,7 | 624%  | 430,2   | 124% | 347,7   | 107% | 326,2   |
| Plantas e equipamentos                      | 4.679,0 | 146%  | 3.201,7 | 115% | 2.783,9 | 119% | 2.337,3 |
| Goodwill / intangíveis                      | 7.339,9 | 1449% | 506,7   | 100% | 506,2   | 107% | 472,8   |
| Número de funcionários                      | 40.300  | 187%  | 21.500  | 111% | 19.300  | 99%  | 19.500  |
| (em milhões de US\$, exceto lucro por ação) |         |       |         |      |         |      |         |

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Esse excelente momento ocorrido até o ano de 2000, mudou repentinamente, com uma retração no mercado de telecomunicações, a qual não era esperada e nem prevista pelos especialistas. No ano seguinte, em 2001, as vendas começaram a cair, o que afetou todas as empresas que operavam nesse segmento. A Corning não foi a única empresa a sofrer os danos da recessão desse mercado, mas como líder mundial de fornecimento de fibra e cabos ópticos; altos investimentos feitos entre o ano de 1999 e 2000; e com uma concentração de seus negócios no segmento de telecomunicações e em mercados do primeiro mundo, sentiu essa recessão em grande proporção, gerando impactos negativos em seus negócios.

Nesse momento, certos concorrentes indicavam que sairiam do negócio de telecomunicações, enquanto outros anunciavam decisões de consolidação ou reestruturação. A Corning continuou avaliando alternativas estratégicas para este negócio. Ao mesmo tempo em que certos produtos eram promissores no caso de

uma recuperação deste segmento, eram incertos os passos e extensão dessa recuperação.

A redução das vendas que ocorreram nos anos seguintes; a reestruturação da companhia para adequá-la as condições da demanda; e o *impairment*<sup>14</sup> de intangíveis e outros ativos de longa duração, principalmente o *goodwill*, trouxeram conseqüências para os resultados da companhia, refletindo em grandes perdas para os acionistas conforme demonstra a tabela 3.11.

Tabela 3.11 – Comparação de resultados após retração do mercado

|                         | 2002    | AH   | 2001    | AH     | 2000   | AH    | 1999   |
|-------------------------|---------|------|---------|--------|--------|-------|--------|
| Receitas líquidas       | 3.164   | 52%  | 6.047   | 85%    | 7.127  | 150%  | 4.741  |
| Lucro líquido           | (1.302) | 24%  | (5.498) | -1303% | 422    | 82%   | 516    |
| Lucro por ação          | (1,39)  | 24%  | (5,89)  | -1227% | 0,48   | 73%   | 0,66   |
| <u>Ativos</u>           |         |      |         |        |        |       |        |
| Capital de giro próprio | 2.145   | 102% | 2.113   | 79%    | 2.686  | 624%  | 430    |
| Plantas e equipamentos  | 3.705   | 73%  | 5.097   | 109%   | 4.679  | 146%  | 3.202  |
| Goodwill                | 1.715   | 89%  | 1.937   | 29%    | 6.779  | 1461% | 464    |
| Outros intangíveis      | 261     | 74%  | 352     | 63%    | 561    | 1310% | 43     |
| Número de funcionários  | 23.200  | 77%  | 30.300  | 75%    | 40.300 | 187%  | 21.500 |

(em milhões de US\$, exceto lucro por ação)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Conforme tabela 3.11, as vendas em 2002 declinaram 56% em relação ao ano 2000 e 48% em relação ao ano 2001. A companhia passou a ter prejuízo a partir do ano de 2001 e viu-se obrigada a baixar intangíveis e anunciar um plano de reestruturação que levou ao fechamento de fábricas e redução de quase metade do número de funcionários.

Em Julho e Outubro de 2001, a Corning anunciou uma serie de ações de reestruturação em resposta a significativa deterioração das condições dos negócios que afetava o segmento de telecomunicações. As ações foram as seguintes:

<sup>14</sup> Refere-se a perda da capacidade do ativo de longa duração de gerar lucros futuros.



- Fechamento das sete maiores fábricas e consolidação de várias instalações pequenas;
- Interrupção de suas iniciativas em novas tecnologias e produtos do negócio de ciência;
- Eliminação de aproximadamente 10.000 posições (funcionários) afetando todos os segmentos da companhia, mas principalmente os negócios pertencentes ao setor de telecomunicações. Incluiu programas de aposentadorias antecipadas voluntárias e desligamentos involuntários.

Outras ações de reestruturação foram necessárias no ano seguinte, em 2002, conforme descrito a seguir:

- Fechamento da fábrica de fibra óptica em Noble Park, Victoria, Austrália;
- Fechamento da fábrica de fibra óptica em Neustadt bei Coburg, Alemanha.;
- Paralisou também as atividades na fábrica de fibra óptica em Concord, NC, USA;
- Reduziu, mundialmente, a capacidade e funcionários nas fábricas de cabos e equipamentos, para reduzir custos;
- Fechou sua fábrica de photonic em Marlborough, MA, USA;
- Abandonou permanentemente certos projetos em construção que havia sido paralisado em 2001 no negócio de fibra e cabos para o segmento de telecomunicações;
- Fechamento de pequenas fábricas no segmento de telecomunicações;
- Fechamento e consolidação de centros de pesquisa;
- Eliminações de 7.100 posições, mundialmente, através de programas voluntários e involuntários;
- Retirou parte dos investimentos do negócio de controles e conectores no segmento de telecomunicações.

A reestruturação e o *impairment* foram os principais causadores do prejuízo nesse período conforme demonstrado na tabela 3.12, e a redução do quadro de funcionários está demonstrada na tabela 3.13.

Tabela 3.12 – Perdas com reestruturação e *impairment*

|                                                | 2002  | AV  | AH   | 2001  | AV  |
|------------------------------------------------|-------|-----|------|-------|-----|
| <i>Impairment</i> - Intangíveis                |       |     |      |       |     |
| Goodwill                                       | 400   | 19% | 9%   | 4.648 | 81% |
| Outros ativos intangíveis                      |       |     |      | 116   | 2%  |
| Reestruturação                                 |       |     |      |       |     |
| Custos com pessoal                             | 371   | 18% | 115% | 324   | 6%  |
| Outros custos                                  | 76    | 4%  | 80%  | 95    | 2%  |
| Plantas e equipamentos ( <i>impairment</i> )   | 717   | 34% | 134% | 534   | 9%  |
| Investimentos pelo custo ( <i>impairment</i> ) | 107   | 5%  |      |       |     |
| Impairment - Ativos longa duração              |       |     |      |       |     |
| Patentes                                       | 90    | 4%  |      |       |     |
| Ativos da divisão photonic                     | 179   | 9%  |      |       |     |
| Ativos da divisão TV (tubos)                   | 140   | 7%  |      |       |     |
| Total                                          | 2.080 |     |      | 5.717 |     |

(em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Tabela 3.13 – Redução do quadro de funcionários

| Redução de funcionários | EUA    | AV  | Outros países | AV  | Total  | AV  |
|-------------------------|--------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| Ano de 2002             | 4.600  | 39% | 2.500         | 46% | 7.100  | 41% |
| Ano de 2001             | 7.200  | 61% | 2.900         | 54% | 10.100 | 59% |
| Total                   | 11.800 |     | 5.400         |     | 17.200 |     |

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

A Corning faz sua reavaliação anual do *goodwill* no quarto trimestre. O FAS<sup>15</sup> nº 142 determina a comparação do *fair value*<sup>16</sup> contra o valor registrado, em base anual, para determinar se há um *impairment* potencial, ou seja, uma deterioração do valor do ativo. Se o *fair value* do ativo for menor que o valor registrado, uma perda referente ao *impairment* é registrada. O *fair value* para o goodwill é determinado com base em fluxo de caixa descontado, múltiplos de mercado ou valor de avaliação.

A Corning revisa a capacidade de recuperação de seus ativos de vida longa, como plantas e equipamentos, *goodwill*, ativos intangíveis e investimentos, quando ocorrem eventos ou mudanças nas circunstâncias que indicam que o valor registrado do ativo ou grupo de ativos não será recuperado. A possibilidade de um

<sup>15</sup> Financial Accounting Standards, norma americana de contabilidade.

<sup>16</sup> Fair value significa o valor justo, normalmente representado pelo valor de mercado.

*impairment* está baseada na habilidade da Corning em recuperar o valor registrado do ativo pela expectativa futura do fluxo de caixa das operações relacionadas. Se esse fluxo de caixa for menor que o valor registrado do ativo, uma perda é reconhecida pela diferença entre o *fair value* estimado e o valor registrado. A mensuração do *impairment* requer um gerenciamento para estimar o fluxo de caixa futuro e o *fair value* dos ativos de vida longa.

Aproximadamente 90% das perdas com reestruturação e *impairment* foram do setor de telecomunicações, pelas razões já apresentadas, o que demonstra que nos demais segmentos de negócios, a Corning mantinha regularidade.

O maior impacto do *impairment* do goodwill foi no ano de 2001, conforme tabela 3.12, no valor de US\$ 4.648 milhões, dos quais US\$ 3.038 refere-se a aquisição de intangíveis da Pirelli e US\$ 1.610 a aquisição da NetOptix Corporation. Outro intangível de US\$ 116 milhões, refere-se a patente adquirida na transação com a Pirelli.

Devido à queda da demanda no mercado de telecomunicações e as perdas nos resultados dos anos de 2001 e 2002, o preço das ações da Corning despencou. A cotação que ultrapassou 100 dólares no ano de 2000, chegou próxima a 1 dólar no quarto trimestre de 2002, conforme demonstra o gráfico da figura 3.3.

Figura 3.3 – Queda do preço das ações da Corning



Os negócios da Corning no Brasil também sofreram com a queda da demanda do mercado de telecomunicações, e com a reestruturação e adequação da capacidade da empresa à nova realidade.

A Corning Cable Systems Brasil Ltda, localizada em Jacarepaguá, RJ, foi adquirida pela Corning em Setembro do ano 2000, quando ainda era denominada Cook Electric, e produzia cabos ópticos e equipamentos para telecomunicações. Durante o ano de 2001, a empresa passou pelo processo de reestruturação, o que se repetiu no ano seguinte e em Outubro de 2002 a Corning decidiu fechar essa planta, o que ocorreu em Fevereiro de 2003.

Além do encerramento da produção no Brasil, a divisão de Vendas Internacionais, ou seja, a representação de produtos Corning no Brasil, teve um declínio nas vendas de fibra e cabos ópticos.

Os problemas enfrentados pela Corning com a queda da demanda do mercado de telecomunicações, exatamente no momento em que a Corning expandiu sua capacidade, teve seus reflexos nos resultados econômicos e financeiros, culminando com a queda vertiginosa do preço das ações e desconfiança do mercado e investidores. Além disso, outro problema interno ocorria: o choque cultural advindo das aquisições.

A diferença cultural entre empresas, é considerada uma ocorrência natural, e a Corning fez diversas aquisições entre os anos de 1998 e 2000, porém, isso é um agravante no momento de crise econômica e setorial, como ocorreu com a Corning devido ao mercado de telecomunicações.

Nas atividades no Brasil, esse problema foi sentido de perto, pois, a área financeira, tecnologia da informação, e recursos humanos da Corning Brasil de São Paulo, assumiu a gestão dessas áreas na planta do RJ, após a ocorrência da reestruturação. O choque de culturas também foi sentido com a incorporação de parte do negócio da Corning Cable Systems (RJ) pela Corning Brasil (SP), pois juntamente com o negócio, foram transferidos diversos funcionários. A Corning Cable System era uma empresa que foi adquirida pela Corning, mas que trazia no seu quadro funcional, empregados da Cook Electric e também da Siemens. Praticamente houve a junção de funcionários de três empresas, Cook Electric, Siemens e Corning.

Diante desse cenário conturbado, a Corning convidou o sr. James R. Houghton para assumir a posição de liderança da companhia em Junho de 2001 como Chairman. Em Abril de 2002 o sr. Houghton foi eleito CEO, sendo o principal executivo da companhia.

O sr James R. Houghton é tataraneto de Amory Houghton, fundador da Corning. Ele iniciou na companhia em 1962. Em 1968 foi eleito vice-presidente da Corning , vice chairman em 1971, chairman do comitê executivo e chefe de estratégia em 1980 e chairman e CEO em Abril de 1983 até Abril de 1996 quando se aposentou. O sr. Houghton é diretor do Metropolitan Life Insurance Company e Exxon Mobil Corporation. Ele é fideicomissário do Metropolitan Museum of Art, Pierpont Morgan Library e Corning Museum of Glass, e membro de Havard Corporation.

A volta do sr. Houghton da sua aposentadoria, se deu pela credibilidade que ele possui junto aos credores, clientes, investidores, funcionários e a comunidade. Ele tomou várias ações para recuperar as finanças da Corning e criar um crescimento a longo prazo, tais como as reestruturações, criação de planos para liquidação de débitos juntos aos credores; investimentos no segmento de LCD; investimentos no continente asiático; reafirmação dos valores da Corning; revitalização e inovação dos programas de qualidade existentes e novos; e desenvolvimento de projetos que gerassem contribuições financeiras. Para alcançar os objetivos de recuperação das finanças e para implantação dessas ações é que foi criado o Programa de Excelência em Desempenho - PEP.

## 4. EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO E CONTABILIDADE

---

### 4.1. Ações metodológicas

#### 4.1.1. Estudo de Caso

A metodologia, que caracteriza o desenvolvimento do conhecimento científico, engloba métodos de abordagem e de procedimento e técnicas de pesquisa (Lakatos e Marconi, 2003, p. 112).

O método de abordagem utilizado nesse estudo foi o dedutivo e o método de procedimento foi o estudo de caso único, o qual se diferencia de levantamentos com base em generalizações estatísticas, procurando generalizações analíticas.

Neste trabalho foi utilizada a técnica de pesquisa de campo e bibliográfica. O tipo de pesquisa é exploratório-descritivo combinado, com objetivo de descrever completamente o fenômeno.

O estudo de caso único foi realizado na empresa Corning Brasil Ind. e Com. Ltda. A Corning é uma empresa americana multinacional de grande porte. O Programa de Excelência em Desempenho (PEP), é o objeto pesquisado nessa organização, o qual é corporativo, motivo pelo qual o estudo de sua origem é corporativo, mas a demonstração de seu funcionamento é na subsidiária brasileira, localizada na cidade de Suzano, no estado de São Paulo.

A coleta de dados, para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada através de entrevistas, sendo estes os dados primários, e os dados secundários foram coletados através de documentos.

#### 4.1.2. Entrevistas

A entrevista despadronizada e focalizada foi o tipo utilizado neste estudo de caso. Foram realizadas duas entrevistas, sendo uma com o Supervisor de Desenvolvimento Organizacional e outra com o Supervisor da Contabilidade, demonstradas a seguir:

### **Estudo de caso único referente ao Programa de Excelência em Desempenho**

Empresa: Corning Brasil Indústria e Comércio Ltda.

Entrevistado: Supervisor de Desenvolvimento Organizacional

Função no PEP: Coordenador do programa

Período da entrevista: Abril e Maio de 2005.

**Objetivo da entrevista:** O objetivo dessa entrevista é exclusivamente acadêmico, para compor os dados do estudo de caso referente ao Programa de Excelência em Desempenho, e fará parte integrante da dissertação de mestrado que será apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

1) O que é o PEP e qual é a sua definição?

PEP significa *Performance Excellence Program*, o qual traduzimos para Programa de Excelência em Desempenho. Trata-se de um programa de gestão para alinhar os objetivos, estratégias e valores da companhia. A empresa pretende melhorar seus resultados, fazendo com que todos os funcionários contribuam com os objetivos da companhia, e reafirmar seus valores, os quais já estão disseminados na cultura da companhia há muitos anos.

Temos uma definição oficial do PEP em nossa intranet e uma declaração do presidente da Corning Brasil e também do principal executivo da Corning Incorporated, as quais podemos fornecer.

2) Como e onde foi o desenvolvimento do programa?

O PEP foi desenvolvido pela nossa matriz como um programa corporativo. A Corning sempre trabalhou com base em programas de qualidade como *Total Quality*, ISO 9001 e 14000, 5 S, 6 sigmas, entre outros. O PEP veio unir todos os esforços da qualidade, não somente de produtos e processos, mas também na gestão, com o objetivo de que todos os esforços nesse sentido fossem direcionados para os objetivos e estratégias da administração.

3) Quando iniciou o programa?

O PEP foi implantado na Corning no ano de 2003. No Brasil, a primeira apresentação do programa foi em Agosto de 2003, com a demonstração da metodologia e objetivos. Em Janeiro de 2004, iniciou-se a discussão com as áreas da empresa para definição de projetos e em 27 de Fevereiro ocorreu uma reunião com todo Staff da companhia para a apresentação dos projetos. A partir desse momento, o PEP passou a funcionar com acompanhamento mensal.

4) Por quê a Corning desenvolveu esse programa?

A empresa passou por várias reestruturações e dificuldades financeiras. A Corning estava atuando muito forte no mercado de telecomunicações, sendo a líder mundial em fabricação de fibra óptica e fez vários investimentos em novas aquisições, parcerias, ampliação de plantas existentes, construções de novas plantas, tanto nos Estados Unidos quanto em outras partes do mundo, principalmente entre os anos de 1998 e 2000. O mercado que estava altamente aquecido passou para recessivo de forma repentina em meados do ano 2000. A Corning é uma empresa experiente com mais de 150 anos de existência, porém essa recessão no mercado não foi prevista por nenhum analista. Todas as empresas do setor passaram pelas mesmas dificuldades. A desvantagem para a Corning é que havia acabado de fazer altos investimentos, os quais não trariam mais o retorno esperado. Por outro lado a Corning atuava em outros mercados como oftálmico, produtos de laboratório e no mercado de Display em Crystal Líquido (LCD) que estava em ascensão, o que ajudou na recuperação de seus negócios.

5) Quais são os valores da Corning?

Os valores são Qualidade, Integridade, Desempenho, Liderança, Inovação, Independência e O Indivíduo.

6) A queda no mercado de telecomunicações foi realmente drástica?

Foram momentos difíceis, as ações da Corning que haviam ultrapassado cem dólares caíram para menos de um dólar.



A companhia teve que demitir mais de vinte mil funcionários.

7) O que foi feito para reversão desse quadro?

Foram fechadas várias plantas no mundo inteiro, inclusive no Brasil. A Corning Cable System, antiga, Cook Eletric, havia sido adquirida pela Corning em Setembro de 2000, e foi liquidada em 2002 como parte do plano de reestruturação. Muitos projetos foram paralisados, houve a demissão de vários funcionários e a empresa adequou o seu tamanho à nova realidade. Todos os grandes negócios sem previsão de retorno rápido, deixaram de ser prioridade.

O sr. James R. Houghton, descendente direto do fundador da empresa, comandou a Corning por muitos anos e estava aposentado. Ele retornou ao comando da companhia para colocar em prática todo o plano de recuperação das finanças e reestruturação, pois ele é uma pessoa com muita credibilidade no mercado, tanto perante aos acionistas, quanto aos credores, funcionários e analistas financeiros.

Além da reestruturação, ele fez alongamento das dívidas, renegociou com credores, investiu no mercado asiático e no produto LCD. Ele tem cumprido os planos de pagamentos de dívidas muito antes do acordado em termos de vencimento.

8) Qual a sua função e atribuições no programa PEP?

Sou responsável pela implantação das políticas do PEP e pela coordenação do programa. Faço parte de um comitê de gestão do programa.

9) Qual a abrangência desse programa?

O programa é corporativo. Está sendo implantado em todas as unidades da Corning localizadas em vários países.

10) E a abrangência na Corning Brasil?

No Brasil todos estão envolvidos, a área comercial e as áreas de serviços compartilhados que são RH, TI, Compras e Finanças. A área produtiva é uma parceria entre Corning e Philips, e a Philips tem a gestão do negócio, possuindo um

programa específico denominado *Hoshin Plan*, portanto, essa área não está incluída no PEP.

11) Quem são os participantes do PEP?

Na Corning Brasil são sete grupos especificados no PEP. São eles: RH – Pessoal; RH – Treinamento; RH – Segurança e Meio-ambiente; Controladoria e Finanças; Tecnologia da Informação – TI; Compras, Logística e Serviço de Atendimento ao Cliente; Comercial.

12) Quem gerencia o PEP?

O comitê que gerencia o PEP é formado pelas pessoas das seguintes funções: Presidente da Corning Brasil; Supervisor de desenvolvimento organizacional; Coordenador de projetos Seis Sigma; Diretor de operações comerciais da América Latina; Gerente de finanças e tecnologia da informação.

13) Qual o envolvimento da diretoria da empresa?

O envolvimento é total. O presidente da empresa faz parte do comitê de gerenciamento do PEP, e nesse ano ele está integrando a equipe de auditoria dos quadros do PEP.

14) Qual o envolvimento da matriz da Corning?

A matriz foi quem desenvolveu o programa e forneceu treinamento para as subsidiárias o implantarem. Eles enviaram uma equipe para o Brasil para averiguar como foi a implantação e o funcionamento do PEP. Eles gostaram tanto que solicitaram a nossa colaboração para filmar os locais e levar nosso material para demonstração em outras unidades.

15) Como funciona operacionalmente o PEP?

Os quadros são mantidos atualizados pelos grupos; o grupo apresenta o quadro para o comitê; o comitê comenta as ações, objetivos e projetos; o comitê avalia cada grupo e pontua os itens pré-determinados; a avaliação conceituará comprometimento, controle e processo e resultado; o melhor grupo após cada três auditorias e do ano são reconhecidos.

No acompanhamento mensal é realizada uma revisão dos indicadores, sendo apresentado o projeto com maior dificuldade e o melhor projeto de cada área da empresa. Grupos de funcionários com treinamento específico fazem a auditoria dos quadros de indicadores, selecionando o melhor do mês, do trimestre e do ano. O melhor do trimestre e do ano recebe reconhecimento e premiação.

16) O reconhecimento e premiação seguem critérios formais?

Sim, os critérios estão formalizados e difundidos para todos os participantes. Podemos fornecer uma cópia dos critérios e do quadro de premiação.

17) Como ocorreu a implantação do programa?

O PEP foi implantado na Corning Brasil no ano de 2004 e por ser o primeiro ano, ainda passava pela fase de adaptação e de aceitação das pessoas da organização. Este é um processo evolutivo, e em 2005 o programa teve algumas melhorias, e já é mais compreendido e aceito pelas pessoas.

18) Como foi a reação e comprometimento das pessoas envolvidas no PEP na fase de implantação e atualmente?

No início tivemos algumas dificuldades, pois as pessoas não entendiam os objetivos do programa e julgavam que seu trabalho não mudaria em nada. Se estivessem trabalhando num projeto de redução de impostos, por exemplo, continuariam fazendo o trabalho da mesma forma. Atualmente as pessoas já estão muito mais comprometidas e atuantes no programa.

19) Quais as dificuldades na sua implantação?

Não tivemos grandes dificuldades, pois temos um grupo muito unido e comprometido, que tem conseguido um grande desempenho nas implantações de programas vindos da Corning Incorporated. Já passamos por várias situações parecidas com essa. A maior dificuldade foi realmente o entendimento inicial do PEP pelas pessoas que tinham que apresentar projetos e fazer a manutenção do quadro em seu departamento. Isso já foi resolvido com treinamentos específicos no PEP.

20) O que não correspondeu às expectativas para o programa na sua implantação?

No primeiro ano do PEP, em 2004, não houve alinhamento estratégico. Os projetos eram colocados no PEP pela sugestão de cada integrante de cada grupo que possui o quadro do PEP em seu departamento. Nem sempre esses projetos estavam alinhados com os objetivos da companhia e muito menos com as estratégias estabelecidas. As pessoas apresentavam algumas resistências à auditoria, pois entendiam que seu trabalho estava sendo fiscalizado e também acreditavam que estariam perdendo tempo com esse processo.

21) O que pode ser melhorado no programa?

Vivenciando o PEP e tendo experiências, podemos visualizar as melhorias necessárias.

Em 2005 fizemos algumas mudanças: primeiro mudamos a visão do programa para conseguirmos o alinhamento estratégico, passamos a fazer reunião de validação dos objetivos, das metas e dos projetos sugeridos por cada área. Somente após a aprovação dos projetos é que os mesmos passavam a fazer parte do quadro de controle do PEP. Demonstramos para as pessoas que aquilo que elas fazem deve aparecer, deve ter visibilidade, pois se mostrarem o que fazem e estiver alinhado com os objetivos e estratégias da companhia, o programa do PEP poderá trazer recursos para o desenvolvimento desses projetos. Realizamos treinamentos para entendimento do programa e melhora do comprometimento.

O reconhecimento era apenas dos projetos que geravam contribuições em dólar, desmotivando o desenvolvimento de outros projetos. Como melhoria do programa,

passamos a ter dois tipos diferentes de reconhecimento e premiação, incluindo os projetos que melhoravam o desempenho, mas não traziam contribuições em dólar de forma imediata.

O comitê de gerenciamento do PEP passou a integrar as equipes de auditoria dos quadros. Uma auditoria em que o Presidente da companhia faz parte tem dois benefícios: visualizar rapidamente se os projetos estão alinhados com os objetivos e estratégias, e o aumento do comprometimento das pessoas, haja visto o completo envolvimento do presidente. Em 2005 temos conseguido atender as expectativas para o PEP.

22) Qual a forma de incentivar os funcionários a participar do PEP?

O PEP é um programa com bases sólidas e que vive os valores da companhia, os quais fazem parte da cultura e isso facilita muito a colaboração. Por ser um programa completo, não tem como alguém ficar de fora. O treinamento e o reconhecimento foram fatores chaves de motivação das pessoas.

23) Como está sendo desenvolvido em outras unidades?

Não temos essa informação, mas o programa é padrão para toda a corporação, é um único programa, portanto, sua implantação e o seu gerenciamento é semelhantes em toda corporação.

24) Quais foram às contribuições do programa PEP para a companhia?

O programa possui no seu quadro a primeira faixa que é gerencial e a segunda faixa do quadro é operacional. Na parte operacional utilizamos a metodologia de qualidade seis sigma e a metodologia DMAIC para tratar os problemas de cada projeto. A empresa tem investido muito em treinamento seis sigma. Os maiores ganhos são no processo de produção, que é da divisão televisão em parceria com a Philips, mas dentro do PEP na nossa divisão, temos tido ganhos financeiros e ganhos em melhoria de processos, alinhamento estratégico, difusão dos objetivos, conquista de metas, entre outros.

Podemos citar os vários benefícios que o programa proporciona como foco no negócio, melhora da comunicação, comprometimento, treinamento, organização, gerenciamento operacional, visibilidade, disciplina e desenvolvimento da organização. Esses benefícios estão embutidos no PEP.

25) Os objetivos e estratégias da companhia chegam a todos os funcionários?

Realmente isso não estava ocorrendo, mas com as mudanças mencionadas, esperamos que isso ocorra por completo, já estamos presenciando uma grande evolução.

26) Qual foi custo benefício desse programa?

O padrão para cada dólar investido em Seis Sigma é recuperar três dólares, a Corning Brasil está acima da média, pois tem recuperado nove dólares para cada um dólar investido, porém nessa comparação estão inclusos os projetos da divisão da Televisão em parceria com a Philips, sendo na fabricação os maiores ganhos com Seis Sigma.

27) O programa PEP trouxe resultados financeiros?

No primeiro ano do PEP, em 2004, a Corning Brasil apurou uma economia de aproximadamente US\$ 68.000. Esses valores foram conseguidos no desenvolvimento de projetos Seis Sigma com a metodologia DMAIC, os quais são passíveis de mensuração da contribuição em dólares.

Os demais projetos desenvolvidos não são passíveis de apuração de valores, mas vão contribuir com o resultado da empresa de forma indireta à medida que são direcionados para os objetivos e estratégias da companhia através do programa do PEP.

28) Os resultados da companhia estão melhorando?

A Corning deve ter um resultado positivo nesse ano de 2005. É visível que a situação anterior está sendo mudada, basta olhar os demonstrativos financeiros. Esperamos entrar numa fase de crescimento da organização.

29) Podem-se vincular os resultados financeiros diretamente ao programa PEP?

De forma direta podemos vincular apenas os projetos seis sigma, pois são passíveis de mensuração, mas com certeza os demais projetos no âmbito do PEP e todo seu gerenciamento, tem contribuído para melhorar o desempenho da companhia, e isso reflete nos resultados financeiros.

30) Pode-se afirmar que o programa PEP será um sucesso?

O PEP já um sucesso em toda companhia, ele já é uma realidade e, inclusive, poderia servir de *benchmarking* para outras empresas. Pessoas que trabalham em empresas que se relacionam com a Corning e nos visitam, ficam fascinadas ao observar o programa, o qual fica exposto através dos quadros do PEP nos departamentos, e querem informações sobre o programa. Para implantar um programa como o PEP, é necessário investimentos, principalmente em treinamento e programas de qualidade. No caso da Corning, o programa foi viável pois se sustentou nos seus valores e na excelente qualidade que a Corning vem desenvolvendo ao longo dos seus 150 anos. Por isso, realmente fica muito difícil a implantação de um programa desse porte em empresas que não estiverem bem estruturadas.

31) A Contabilidade atuou na implantação do programa?

Na implantação do PEP, todos foram envolvidos pois deveriam se integrar no programa. A Contabilidade pertencente ao grupo de finanças, implantou seu quadro e especificou seus projetos a exemplo de outras áreas. A apresentação do programa, o treinamento e a coordenação ficaram por conta do comitê de gerenciamento do PEP.

32) De que forma a Contabilidade se envolveu no PEP?

A Contabilidade, a exemplo dos demais grupos, ficou responsável pelos projetos da área financeira e manutenção do quadro do PEP alocado no seu departamento.

33) Por quê, inicialmente, nenhum membro da Contabilidade fez parte do comitê de gerenciamento do PEP?

A princípio não visualizamos a necessidade desse envolvimento, mas após o primeiro ano, ano da implantação, verificamos que os ganhos financeiros do PEP não eram evidenciados nos relatórios financeiros, então, para o ano de 2005 o gerente de Finanças e TI foi convidado para se integrar ao comitê do PEP.

34) Quais as contribuições da Contabilidade para o PEP e para a gestão da empresa?

Na gestão da empresa há várias contribuições vindo das informações tradicionais fornecidas pela Contabilidade como análises de resultado por negócios, rentabilidade, orçamento, gastos departamentais, custo de produtos, informações fiscais, de inventário e tantas outras imprescindíveis para a companhia. No PEP, além de evidenciar os ganhos financeiros com o programa e também os investimentos, o envolvimento maior da Contabilidade no comitê de gerenciamento passou a contribuir com a seleção dos projetos, identificando aqueles que eram financeiramente viáveis ou não.

35) Como a Contabilidade poderia gerar outras contribuições dentro do PEP?

A Contabilidade poderia tentar vincular os resultados da melhora do desempenho da companhia, conseguido pelo PEP, à melhora do desempenho financeiro, ou à outros indicadores que possibilitasse uma análise de causa e efeito. Poderia também integrar os principais indicadores financeiros com os demais indicadores de desempenho de forma a visualizarmos o desempenho geral da empresa.



### **Estudo de caso único referente ao Programa de Excelência em Desempenho**

Empresa: Corning Brasil Indústria e Comércio Ltda.

Entrevistado: Supervisor de Contabilidade

Período da entrevista: Abril e Maio de 2005.

**Objetivo da entrevista:** O objetivo dessa entrevista é exclusivamente acadêmico, para compor os dados do estudo de caso referente ao Programa de Excelência em Desempenho, e fará parte integrante da dissertação de mestrado que será apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

- 1) O que representa o PEP – Programa de Excelência em Desempenho para a Corning Brasil?

Representa uma cultura, um conceito adotado dentro de um modelo de gestão, no qual todas as áreas administrativas Finanças (Controladoria e Tesouraria), RH (depto pessoal, treinamento), IT, Logística, se comprometem a apresentar projetos que possam reduzir custos, e/ou maximizar o tempo de operação, de uma atividade.

- 2) Quais foram às contribuições do programa PEP para a companhia?

O PEP trouxe ganhos financeiros, melhor otimização dos processos, envolvimento de outras áreas, além de alinhar os objetivos da Companhia.

- 3) Quais as contribuições da Contabilidade para o PEP e para a gestão da empresa?

A Contabilidade contribui com o programa PEP demonstrando ganhos em algumas atividades operacionais de sua área de atuação, redução de tempo nas tarefas realizadas, eficiência de controles e monitoramento de atividades do departamento.

Na gestão da companhia, contribui com a melhoria das informações (rapidez e precisão), levantamento de dados financeiros para as demais áreas envolvidas, análises de margem e rentabilidade por negócios, análise do custo dos produtos, controle dos investimentos e recursos captados, elaboração de orçamentos e

controle, controles internos adequados à lei Sarbanes-Oxley, análise de investimentos, entre outros.

4) Qual a importância da Contabilidade para a gestão da Corning Brasil?

Na Corning Brasil, tanto a Contabilidade quanto a Controladoria, contribuem para a gestão da companhia, com análises e relatórios gerenciais, sendo o elo principal de informação para os gestores da empresa.

5) Como foi a reação e comprometimento das pessoas da Contabilidade na fase de implantação do PEP e atualmente?

Em todo processo de mudança é natural que as pessoas resistissem ao novo, principalmente porque nesse caso agregou mais trabalho e trabalhamos com um quadro de funcionários muito enxuto. As pessoas entendiam que poderia se tratar de um modismo que passaria em breve, mas, todos atenderam a solicitação da companhia e colaboram com o programa. Com o passar do tempo, as pessoas foram entendendo o funcionamento completo do PEP e seu valor para os negócios da companhia.

6) Qual a forma de incentivar as pessoas da Contabilidade a se envolverem mais no PEP?

As pessoas deveriam conhecer os objetivos macros da companhia e de cada área, ou seja, terem plena convicção daquilo se espera que elas desenvolvam para contribuir com os rumos que a companhia está tomando. Nem sempre os objetivos e as estratégias ficam bem definidos e ao alcance de todos. O PEP está sofrendo modificações nesse ano e deve envolver mais as pessoas motivando-as.

7) A Contabilidade avalia o custo versus benefício do PEP?

Não temos controle individualizado dos investimentos realizados nesse programa e as economias geradas acabam reduzindo o custo de cada departamento beneficiado

pelo programa ou no custo dos produtos e serviços, mas não há uma consolidação desses valores.

8) Os resultados da companhia estão melhorando?

O resultado vem melhorando devido às várias iniciativas de reestruturação e direcionamento dos investimentos para o produto LCD e mercado asiático. No Brasil os negócios não estão em crescimento, estamos no mesmo patamar de volumes de negócios do ano passado. O programa PEP foi importante para unir as várias iniciativas aos objetivos e estratégias da companhia, pois todas as dificuldades que a empresa passou causaram um desconforto nos colaboradores, e agora o PEP trouxe a vivência de nossos valores e nossa qualidade em evidência, estamos utilizando o que temos de melhor para reverter esse quadro.

9) Podem-se vincular os resultados financeiros diretamente ao programa PEP?

Essa vinculação pode ocorrer em termos teóricos, porque não temos como mensurar as iniciativas do PEP e evidenciá-las, exceto os projetos seis sigma que geram contribuições em dólar.

10) A Contabilidade atuou na implantação do programa?

A Contabilidade se engajou no programa controlando o seu quadro do PEP e oferecendo projetos que poderiam reduzir custos e gerar economias. O processo de implantação ficou na responsabilidade do RH.

11) Por quê, inicialmente, nenhum membro da Contabilidade fez parte do comitê de gerenciamento do PEP?

Todos os programas que envolvem a companhia como um todo, são trazidos para o Brasil pela área de RH, pois depende de treinamento e desenvolvimento da organização. Programas que envolvem diretamente a Contabilidade, são trazidos pela área financeira, e tem total envolvimento da Contabilidade na implantação,

como foi o caso, por exemplo, dos controles internos para adequarmos nossos controles a lei Sarbanes-Oxley.

No momento oportuno, ocorreu um envolvimento maior da Contabilidade no PEP, com a integração do gerente de finanças e TI no comitê gestor do programa.

## 12) Como a Contabilidade poderia gerar outras contribuições dentro do PEP?

A Contabilidade tem gerado várias contribuições para os objetivos da companhia, dentro da filosofia do PEP, podemos citar dois exemplos recentes:

A Contabilidade junto com os departamentos de TI, Logística, Customer Service e Gerência de Vendas, elaboraram para o PEP, um projeto para o processo de importação, visando à redução de horas trabalhadas. Este projeto está em fase de conclusão, e foi apurada uma redução de 36 horas trabalhadas (de 51h para 15h), assim como um ganho financeiro de US\$ 15.000 por ano, devido à redução de horas trabalhadas dos departamentos envolvidos.

Outro exemplo de projeto dentro da filosofia do PEP embora ainda não medido pela Contabilidade, é a auditoria interna dos processos para atender à Lei Sarbanes Oxley, uma vez que através das amostragens das auditorias internas não foram encontradas não-conformidades (riscos de fraude), isto evidencia a acuracidade dos controles internos e que as políticas e procedimentos corporativos estão sendo seguidos. Caso tivéssemos evidências de fraudes ou riscos nos processos, teríamos um custo de uma empresa de auditoria externa para a empresa torno de R\$ 70.000,00.

Nesses exemplos, a Contabilidade não agiu sozinha e sim em conjunto com os demais departamentos. Existem outros projetos semelhantes a esses, os quais são desenvolvidos em outras áreas e pode não haver uma participação efetiva da Contabilidade. Porém, a Contabilidade poderia estar integrando esses ganhos, sejam em valores, horas, eficiência, ou quaisquer outros, em relatórios que possibilitassem uma evidenciação de indicadores integrados, contribuindo com a gestão da companhia. A extensão dos relatórios contábeis dentro do PEP, pode fornecer informações integradas, sistematizadas, que possam permitir inferir tendências e gerar uma maior sinergia no processo de gestão.

#### 4.1.3. Fonte documental

A fonte documental atende ao princípio de diversificação das evidências, estabelecendo uma forma de confirmar ou refutar os dados coletados. Os documentos foram tratados como fontes secundárias e as entrevistas como fontes primárias.

Os documentos levantados nesse estudo foram:

- *Performance Excellence – Quality in Action* (Excelência em desempenho – Qualidade em ação), esse é um documento corporativo elaborado pela Corning Incorporated com enfoque em Valores, Execução e Melhorias. A partir desse enfoque é que se desenvolveu o PEP. O documento também aborda a metodologia DMAIC e Seis Sigma.
- Documento extraído da *intranet* (rede interna) da Corning o qual fornece a definição de excelência em desempenho;
- Documento que demonstra uma interligação entre os propósitos da companhia, seus valores e os envolvidos: clientes, empregados, comunidade, corporação, etc;
- Código de conduta interna, o qual demonstra como a Corning entende e define seus valores, e qual a conduta esperada de seus funcionários nas diversas situações apresentadas;
- Apresentação do programa PEP para os funcionários da Corning Brasil;
- Agenda do PEP para o ano de 2005;
- Documentos em meio eletrônico dos componentes do quadro PEP, os quais foram anexados ao final deste trabalho;
- Objetivos da Corning Brasil para o ano 2005 (suprimidos os números e outras informações confidenciais);
- Guia de avaliação do quadro PEP;
- Documento de apresentação do Layout do quadro PEP aos funcionários;
- Relatórios anuais da Corning Incorporated dos anos de 1999 a 2004, incluindo os demonstrativos financeiros;
- Diagrama do processo PEP;

- Documentos descrevendo os produtos da Companhia.

#### 4.1.4. Conjunto de Outras Fontes de Evidências

A medida em que se visitava o local da pesquisa, algumas evidências do fenômeno estudado eram percebidas, o qual clarificava o seu entendimento. As visitas ao local dos eventos estudados, para realização das entrevistas, possibilitaram coletar outras fontes de evidências, as quais contribuíram para ratificar os dados colhidos nas entrevistas e nos documentos.

As evidências coletadas tratam-se de elementos físicos e comportamentais, a seguir descritas:

- Quadro de reconhecimento de funcionários afixado na parede da portaria principal, ao lado das catracas de entrada dos funcionários;
- Quadro do PEP afixado na parede dos departamentos, em local estratégico, facilitando a visualização de quem adentra no departamento;
- Quadros a respeito dos pilares da gestão da companhia e do PEP, que são Valores, Execução e Melhorias, afixados na parede do hall de entrada para os escritórios administrativos;
- Comportamento de funcionários preocupados com o prazo de atualização dos quadros do PEP e com a auditoria;
- Comportamento de funcionários que entendem o PEP como um adicional de trabalho e não entende seus reais objetivos;
- Comprometimento e dedicação de funcionários engajados no PEP;
- Orgulho e satisfação de funcionários pelo sucesso na implantação e desenvolvimento do PEP no Brasil;

#### 4.2. Programa de Excelência em Desempenho

##### 4.2.1. Excelência em Desempenho na Corning

A gestão da qualidade foi o principal fator de sucesso das companhias japonesas, e de várias corporações americanas, incluindo IBM, Motorola, Xerox, e

Ford, as quais já alcançavam ganhos impressionantes através de programas de qualidade.

Após estudar os métodos japoneses de qualidade e os programas americanos de qualidade, a Corning chegou a seguinte conclusão: “as companhias de sucesso estavam definindo qualidade em uma estrutura muito mais ampla do que qualidade de produto. Eles estavam exigindo qualidade em todas as fases de suas operações, de circulares a condução de reuniões, de custo contábil a pedidos de vendas”. Também descobriram que as companhias que levam a qualidade a sério, alcançam resultados superiores, e estimavam que o custo da qualidade ruim representava entre 20% a 30% das vendas.

Em Outubro de 1983, a Corning anunciou a maior iniciativa corporativa de qualidade com quatro objetivos:

- Estabelecer a Corning como líder mundial em qualidade;
- Instituir um plano de Qualidade Total em cada unidade, linha, e staff, de cima a baixo, na companhia;
- Eliminar surpresas de falhas em qualidade;
- Produzir resultados mensuráveis.

Em 1984, a Corning estabeleceu o Conselho da Qualidade para supervisionar a sua maior iniciativa corporativa. Também estabeleceu o Instituto da Qualidade para propiciar treinamento para todos funcionários. A primeira classe do Instituto incluía os administradores seniores da companhia.

A companhia recebeu, mais de uma vez, o prêmio nacional da qualidade nos EUA, sendo reconhecida mundialmente tanto pela tecnologia quanto pela qualidade. Em 1994, o Departamento de Comércio Americano premiou a Corning com a Medalha Nacional da Tecnologia por suas contribuições para a indústria e a sociedade. Um ano depois, a divisão de produtos para telecomunicações uniu-se a elite da companhia premiada pela Malcolm Baldrige National Quality Award.

Hitt, Ireland e Hoskisson citam a Corning, como exemplo de capacidades das empresas em pesquisa e desenvolvimento, com capacidade tecnológica excepcional. (2002, p. 112).

A empresa implantou vários programas de qualidade ao longo de sua história, por exemplo os programas Qualidade Total, ISO 9001, ISO 14000, 5 S, Seis Sigmas, e por último implantou o PEP como um programa que alia a qualidade à gestão. A qualidade faz parte das crenças e valores da companhia, estando enraizada na sua cultura.

Desde de 2002, a Corning utiliza-se da filosofia Seis Sigma, aprimorando ainda mais a Qualidade Total, defendida a mais de vinte anos. Seis Sigma tem ajudado muitas empresas a superarem seus objetivos de qualidade e de resultados. Seis Sigma não se trata de uma metodologia, embora, costumeiramente, muitos o denominarem dessa forma, na verdade trata-se de muitas coisas como afirma Perez-Wilson (1999, p. 145): uma estatística, uma estratégia, uma medida, um objetivo, uma visão, um *benchmark* e uma filosofia. As definições de Perez-Wilson (1999, p. 148) para o significado do Seis Sigma são as seguintes :

### **Seis Sigma - o Benchmark**

O Seis Sigma é usado como um parâmetro para comparar o nível de qualidade de processos, operações, produtos, características, equipamentos, máquinas, divisões e departamentos, entre outros.

### **Seis Sigma – a Meta**

O Seis Sigma também é uma meta de qualidade. A meta do Seis Sigma é chegar muito próximo de zero defeito, erro ou falha. Mas não é necessariamente zero, é, na verdade, 0,002 partes por milhão de unidades defeituosas, 0,002 defeitos por milhão, 0,002 falhas por milhão, 0,002 ppm, ou, para fins práticos, zero.

### **Seis Sigma – a Medida**

O Seis Sigma é uma medida para determinado nível de qualidade. Quando o número de sigmas é baixo, tal como em processos dois sigma, implicando mais ou menos 2 sigmas (+ou-  $2\sigma$ ) dentro das especificações, o nível de qualidade não é alto. O número de não conformidades ou unidades defeituosas em tal processo pode ser muito alto. Comparando-se com um processo 4 sigma, (+ou-  $4\sigma$ ), onde se tem



mais o ou menos quatro sigmas dentro das especificações, será encontrado um nível de qualidade significativamente melhor. Então, quanto maior o número de sigmas dentro das especificações, melhor o nível de qualidade.

### **Seis Sigma – a Filosofia**

O Seis Sigma é uma Filosofia de melhoria perpétua do processo (máquina, mão-de-obra, método, metrologia, materiais, ambiente) e redução de sua variabilidade na busca interminável de zero defeito.

### **Seis Sigma – a Estatística**

O Seis Sigma é uma estatística calculada para cada característica crítica à qualidade para avaliar o desempenho em relação à especificação ou à tolerância.

### **Seis Sigma – a Estratégia**

O Seis Sigma é uma estratégia baseada na inter-relação que existe entre o projeto de um produto, sua fabricação, sua qualidade final e sua confiabilidade, ciclo de controle, inventários, reparos no produto, sucata e defeitos, assim como falhas em tudo que é feito no processo de entrega de um produto a um cliente e o grau de influência que eles possam ter sobre a satisfação do mesmo.

### **Seis Sigma – o Valor**

O Seis Sigma é um valor composto, derivado da multiplicação de 12 vezes um dado valor de sigma, assumindo 6 vezes o valor do sigma dentro dos limites de controle para a esquerda da média e 6 vezes o valor do sigma dentro dos limites de controle para a direita da média em uma distribuição Normal.

### **Seis Sigma – a Visão**

O Seis Sigma é uma visão de levar uma organização a ser a melhor do ramo. É uma viagem intrépida em busca da redução das variações, defeitos, erros e falhas.

É estender a qualidade para além das expectativas do cliente. Oferecendo mais, os consumidores querem comprar mais, em oposição a ter vendedores bajulando-os na tentativa de convencê-los a comprar.

O método Seis Sigmas iniciou-se com a Motorola com o intuito de melhorar a qualidade de seus produtos, transformando-se em uma ferramenta para corte de custo em empresas industriais. Mas sua disseminação aconteceu após a utilização por Jack Welch na General Electric, tendo um grande sucesso.

A Corning compara excelência em desempenho com “Qualidade em ação”, e fundamenta suas ações nas seguintes afirmações:

- “Renovar e ampliar nosso enfoque de Qualidade Total”
- “Enfoques equilibrados: Valores para nos guiar, Excelência na execução para nos diferenciar, Melhorias para sustentar nossa liderança”

Valores, Execução e Melhorias, são três pilares em que se estabelece o PEP. A execução refere-se à forma como a Corning executa seus trabalhos. São para as melhorias, que a Corning emprega o uso do Seis Sigma, buscando a melhoria praticamente em zero erro ou falha.

A Corning utiliza a metodologia DMAIC para solução de problemas que surgem em projetos Seis Sigma. Essa metodologia significa:

- **D - Define** (Definir): Definir com precisão o escopo do projeto.
- **M - Measure** (Medir): Determinar a localização ou foco do problema.
- **A - Analyze** (Analisar): Determinar as causas de cada problema prioritário.
- **I - Improve** (Melhorar): Propor, avaliar e implementar soluções para cada problema prioritário.
- **C - Control** (Controlar): Garantir que o alcance da meta seja mantido a longo prazo.

Em cada uma das fases da metodologia DMAIC, há várias ferramentas indicadas tais como: gráfico do projeto, gráfico seqüencial, análise de séries temporais, avaliação de sistema de medição/inspeção, amostragem, diagrama de

pareto, diagrama de dispersão, *brainstorming*, diagrama de causa e efeito, análise econômica, etc.

#### 4.2.2. Funcionamento do PEP

O PEP foi implantado na Corning no ano de 2003. No Brasil, a primeira apresentação do programa foi em Agosto de 2003, com a demonstração da metodologia e objetivos. Em Janeiro de 2004, iniciou-se a discussão com as áreas da empresa para definição de projetos e em 27 de Fevereiro ocorreu uma reunião com todo Staff da companhia para a apresentação dos projetos. A partir desse momento, o PEP passou a funcionar com acompanhamento mensal.

No acompanhamento mensal é realizada uma revisão dos indicadores, sendo apresentado o projeto com maior dificuldade e o melhor projeto de cada área da empresa. Grupos de funcionários com treinamento específico fazem a auditoria dos quadros de indicadores, selecionando o melhor do mês, do trimestre e do ano. O melhor do trimestre e do ano recebe reconhecimento e premiação.

O PEP é um programa que viabilizará o crescimento futuro da companhia e a melhoria contínua com excelência do desempenho, e esse compromisso na aplicação do programa é defendido pelos altos executivos da companhia, como se pode perceber nas declarações, a seguir apresentadas:

“O Programa de Excelência em Performance, é um sistema de gerenciamento que permite o acompanhamento estruturado dos principais indicadores do negócio, permitindo o foco de seus dirigentes na solução e suporte nas áreas problemáticas, além de promover o desenvolvimento dos funcionários na solução estruturada de problemas. Um dos objetivos do programa é o de tornar o ambiente operacional mais estruturado e transparente, o PEP tem a metodologia 6 Sigma como principal ferramenta da qualidade e base para solução dos problemas e melhoria contínua”, afirmou o sr. Julio Arelaro, presidente da Corning Brasil.

“Eu acredito muito que qualquer empresa hoje que não tenha seus valores baseados num Programa de Excelência em Desempenho, vai falir. O mundo lá fora tem muita competição, é um jogo global e as empresas ultimamente estão perseguindo o conceito de melhoria continua e a obtenção da Excelência em Desempenho ou fecharão. Eu sempre acreditei nisso. Eu já ajudei a Corning antes e

vou ajudá-la novamente”, declarou o sr. James R. Houghton, Chairman e Chief Executive Officer (CEO) da Corning Incorporated.

“Eu tenho viajado por todas as operações da Corning ao redor do mundo. Uma coisa é clara, nosso pessoal pode e irá superar qualquer desafio que nos for colocado. Então eu estou muito confiante que elas serão capazes de enfrentar um desafio como este, da Excelência em Desempenho. Eu acho que o elemento principal é dos líderes para manter o curso e fornecer, para todas as pessoas, as ferramentas necessárias para a melhoria dos resultados financeiros” declarou o sr. Wendell P. Weeks, presidente e Chief Operating Officer (COO)<sup>17</sup> da Corning Incorporated.

O PEP no ano de 2004, por ser o primeiro ano, ainda passava pela fase de adaptação e de aceitação das pessoas da organização. Este é um processo evolutivo, e em 2005 o programa teve algumas melhorias, e já é mais compreendido e aceito pelas pessoas, pois no início, houve algumas resistências normais, que são atribuídas muito mais à falta de entendimento do programa e seus objetivos do que propriamente a mudança do statu quo.

A apresentação do PEP para 2005 foi dividida em objetivos, processo, pontuação, reconhecimento e premiação.

### **Objetivos do programa**

Incentivar a realização dos objetivos; compartilhar objetivos; fortalecer a infraestrutura do PEP; facilitar a realização dos projetos; aumentar comprometimento; melhorar a comunicação; efetivar reconhecimento; padronizar metodologia; praticar DMAIC escalonado; gerenciamento por processos.

### **Processo**

Os grupos que propõe os projetos, estão divididos em sete departamentos ou setores, os quais terão o quadro do PEP exposto. Os grupos são os seguintes:

- RH – Pessoal

---

<sup>17</sup> Executivo responsável pelas operações da companhia.

- RH – Treinamento
- RH – Segurança e Meio-ambiente
- Controladoria e Finanças
- Tecnologia da Informação – TI
- Compras, Logística e Serviço de Atendimento ao Cliente
- Comercial

Essas áreas, a exceção da área comercial, correspondem ao Centro de Serviços Compartilhados, os quais prestam serviços aos negócios que a Corning estabelece no Brasil. Além dos serviços prestados para a área de vendas internacionais, também prestam serviços para a divisão denominada Televisão (TV). Essa divisão, que se constitui de uma fábrica em parceria com a Phillips, produz funil para cinescópio de televisores, e não está no programa do PEP porque a gestão de resultados é da Philips, a qual possui programa semelhante denominado *Hoshin Plan*.

O comitê que gerencia o PEP é formado pelas pessoas das seguintes funções:

- Presidente da Corning Brasil
- Supervisor de desenvolvimento organizacional
- Coordenador de projetos Seis Sigma
- Diretor de operações comerciais da América Latina
- Gerente de finanças e tecnologia da informação

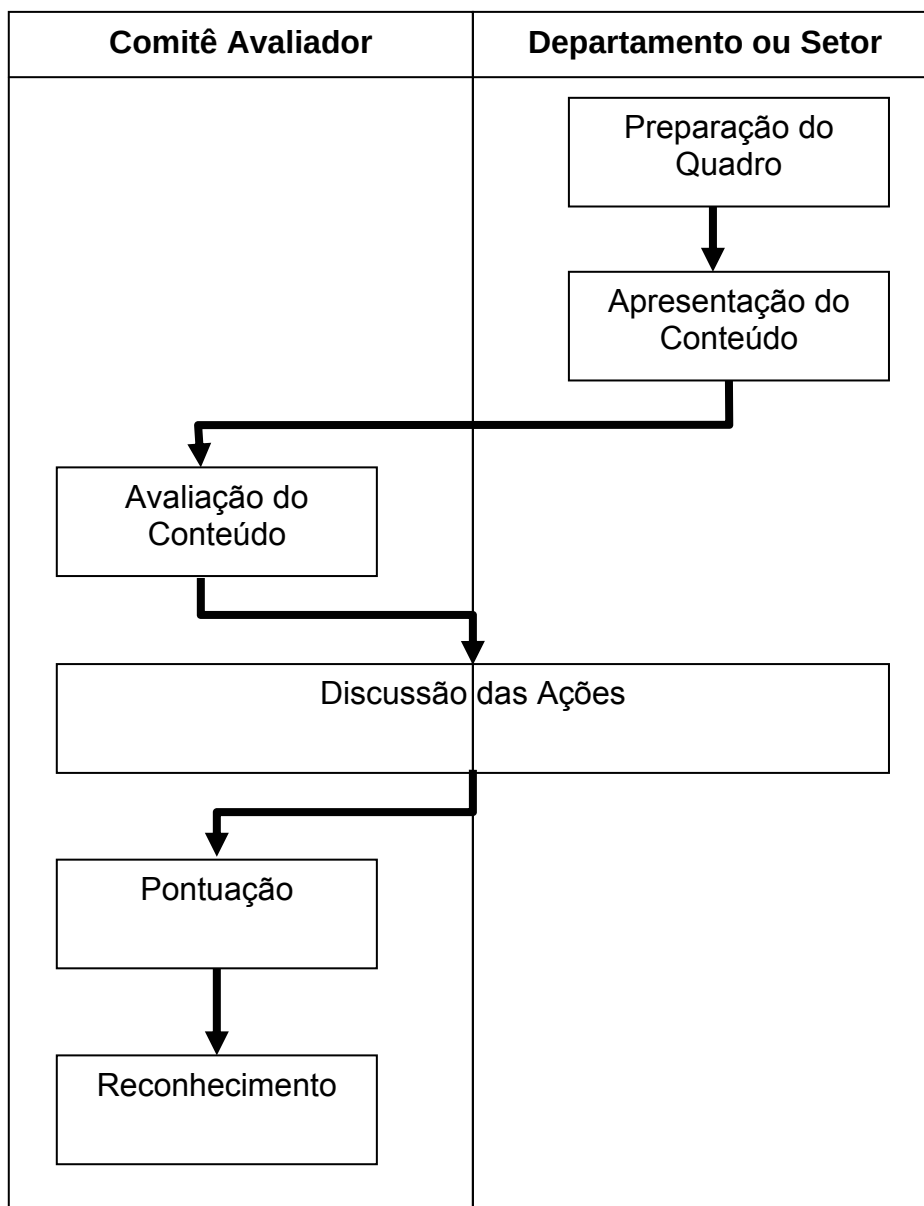
A forma de trabalho que constitui o processo do PEP, demonstrado na figura 4.1, está dividida nas seguintes etapas:

- 1 – Os quadros são mantidos atualizados pelos grupos;
- 2 – O grupo apresenta o quadro para o comitê;
- 3 – O comitê comenta as ações, objetivos e projetos;
- 4 – O comitê avalia cada grupo e pontua os itens pré-determinados;

5 – A avaliação conceituará comprometimento, controle e processo e resultado;

6 – O melhor grupo após cada três auditorias e do ano são reconhecidos.

Figura 4.1 – Processo do PEP



Fonte: Corning Brasil Ind. e Com. Ltda.

O Calendário de Auditorias e Reunião de Acompanhamento para o ano de 2005 foi estabelecido conforme datas e eventos descritos abaixo:

21 / Março → Pré - Auditoria

|               |   |                             |
|---------------|---|-----------------------------|
| 13 / Abril    | ➔ | Auditoria                   |
| 25 / Abril    | ➔ | Relatório de Acompanhamento |
| 17 / Maio     | ➔ | Auditoria                   |
| 17 / Junho    | ➔ | Auditoria (1º resultado)    |
| 15 / Julho    | ➔ | Auditoria                   |
| 20 / Julho    | ➔ | Relatório de Acompanhamento |
| 18 / Agosto   | ➔ | Auditoria                   |
| 16 / Setembro | ➔ | Auditoria (2º resultado)    |
| 19 / Outubro  | ➔ | Auditoria                   |
| 25 / Outubro  | ➔ | Relatório de Acompanhamento |
| 18 / Novembro | ➔ | Auditoria                   |
| 13 / Dezembro | ➔ | Auditoria (3º resultado)    |

### **Pontuação**

Todas as pontuações que servirão de base para a premiação das pessoas dentro do plano de reconhecimento do PEP, estão baseadas no comprometimento, controle e processo, e resultado. Um guia para a avaliação do quadro PEP foi desenvolvido para orientar as equipes de auditoria, conforme demonstrado no quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Guia de avaliação do quadro PEP – 2005

| Guia de Avaliação do Quadro PEP - 2005 |                                                           |                  |                                                |                                                             |                                                                   |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Conceito                               | Item avaliado                                             | Pontuação Máxima | Referência para Avaliação                      |                                                             |                                                                   |
| Comprometimento                        | Organização do Quadro e Atualização dos Dados             | 3                | 0                                              | 2                                                           | 3                                                                 |
|                                        | Interação do Time na Apresentação                         | 5                | Desorganizado e não atualizado                 | Organizado e Atualizado                                     | Organizado e atualizado com melhoria contínua                     |
|                                        |                                                           |                  | 1                                              | 3                                                           | 5                                                                 |
|                                        |                                                           |                  | Sem interação, apenas uma Liderança apresentou | A maioria interagiu, junto com a apres. da Liderança        | Todos interagiram, apresentaram + perguntas relevantes            |
|                                        | Conhecimento dos pontos críticos                          | 5                | 2                                              | 3                                                           | 5                                                                 |
|                                        |                                                           |                  | Apenas a Liderança respondeu as perguntas      | Time respondeu as perguntas básicas                         | Time respondeu a todas as perguntas do projeto sem deixar dúvidas |
|                                        | Total                                                     | 13               |                                                |                                                             |                                                                   |
| Controle e Processo                    | Está sendo aplicado o DMAIC escalonado e suas ferramentas | 5                | 2                                              | 3                                                           | 5                                                                 |
|                                        | Acompanhamento do Plano de Ação e Prazos                  | 3                | Visível em algumas etapas do processo          | Visível em todas as etapas do processo                      | Visível e com alto poder de análise e tomada de decisão           |
|                                        |                                                           |                  | 0                                              | 2                                                           | 3                                                                 |
|                                        |                                                           |                  |                                                | Não há acompanhamento                                       | Acomp//o básico, deixa dúvidas                                    |
|                                        | Total                                                     | 8                |                                                |                                                             |                                                                   |
| Resultado                              | As metas são agressivas? Quanto ao orçamento ou mercado   | 5                | 1                                              | 3                                                           | 5                                                                 |
|                                        | As metas estão sendo atingidas?                           | 5                | Não são agressivas                             | Metas até 15% mais agressivas do que o orçamento ou mercado | Metas muito agressivas, acima de 15% do orçamento ou mercado      |
|                                        |                                                           |                  | 2                                              | 3                                                           | 5                                                                 |
|                                        |                                                           |                  | Nenhuma meta                                   | Algumas metas sim, mas outras não                           | Todas as metas estão sendo atingidas                              |
|                                        | Finalização de Projetos I DMAIC                           | 6                | 2                                              | 3                                                           | 6                                                                 |
|                                        | Finalização de Projetos A DMAIC e/ou Projetos 6 Sigma     | 13               | Até 50% do time finalizou um projeto           | Até 70% do time finalizou um projeto                        | 100% do time finalizou um projeto e/ou iniciou outro              |
|                                        |                                                           |                  | 4                                              | 8                                                           | 13                                                                |
|                                        |                                                           |                  | Algum(s) INICIADO(S)                           | Algum(s) finalizado(s) nos últimos 6 meses                  | Algum(s) finalizado(s) nos últimos 6 meses e outro iniciado       |
|                                        | Total                                                     | 29               |                                                |                                                             |                                                                   |
| Total                                  |                                                           | 50               |                                                |                                                             |                                                                   |

Fonte: Coming Brasil Ind. e com. Ltda



O Procedimento para apuração da pontuação será da seguinte forma:

- 1 – A nota de cada item na auditoria do mês, se dará pela média aritmética de todos os auditores;
- 2 – Nenhum auditor auditará seu próprio quadro;
- 3 – A tabulação dos pontos será consolidada pelo Coordenador do PEP e o coordenador do projeto 6 Sigma ou mais um auditor;
- 4 – Durante a tabulação, se ocorrer dúvidas sobre algum quesito avaliado, será esclarecido com o auditor da planilha antes de fechar a tabulação;
- 5 – O coordenador do PEP divulgará os resultados.

### **Reconhecimento**

O processo de reconhecimento é desenvolvido da seguinte forma:

- Eleger o vencedor a cada 3 (três) auditorias e do ano;
- Vencedor das 3 auditorias: O grupo com a maior pontuação na média aritmética a cada 3 (três) auditorias;
- Vencedor do ano: O grupo com maior pontuação na média aritmética entre todas as auditorias realizadas;
- Divulgação nos jornais Cooperação, Corning News e identificação de vencedor no quadro até o próximo vencedor.

### **Premiação**

A premiação do processo de reconhecimento está estabelecida conforme descrito a seguir:

- Premiação para os membros dos projetos I-DMAIC<sup>18</sup>, A-DMAIC<sup>19</sup> e 6 SIGMA finalizados durante o ano de acordo com tabela de premiação DMAIC;

---

<sup>18</sup> Projetos DMAIC individuais. A letra I significa individual.

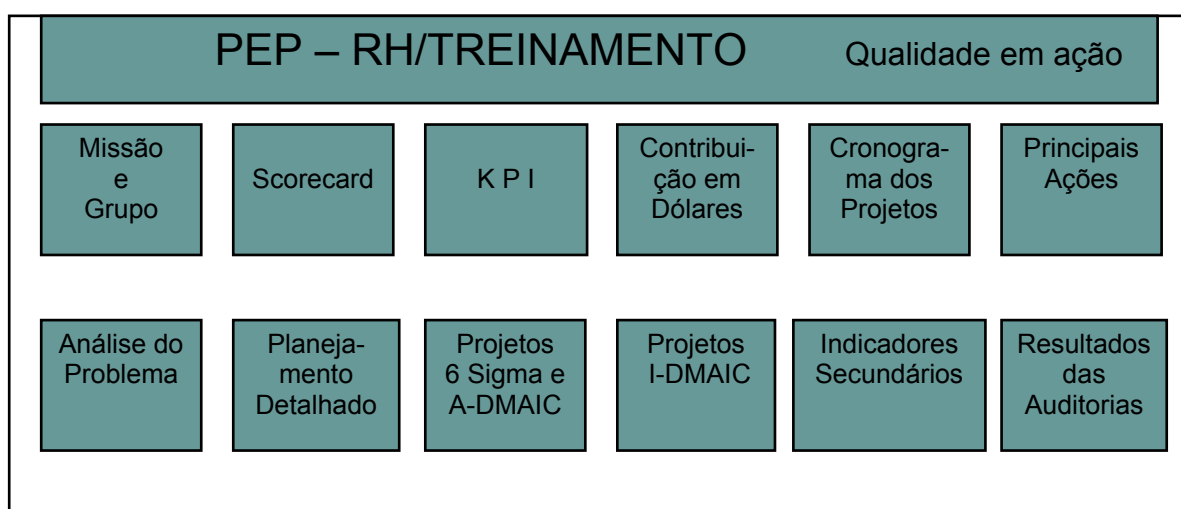
<sup>19</sup> Projetos DMAIC em grupo. A letra A é de uma outra sigla existente na Corning "ACMe" que significa Ações Corretivas de Melhorias para projetos em grupos.

- Vencedor de cada 3 auditorias: Cada membro do grupo receberá 50% do menor valor da tabela de premiação DMAIC;
- Vencedor do ano: Cada membro do grupo receberá 100% do menor valor da tabela de premiação DMAIC;
- Divulgação nos jornais Cooperação, Corning News e solenidade de acordo com Plano de Reconhecimento.

#### 4.2.3. Demonstração do quadro PEP

Foi estabelecido um novo layout para os quadros PEP, sendo uma evolução do quadro utilizado no ano de 2004, demonstrado no quadro 4.2.

Quadro 4.2 – Layout do quadro do PEP



Fonte: Corning Brasil Ind. e Com. Ltda.

Cada uma das sete áreas da empresa que participam do PEP, já citadas como RH – Pessoal; RH – Treinamento; RH – Segurança e Meio-ambiente; Controladoria e Finanças; Tecnologia da Informação – TI; Compras, Logística e Serviço de Atendimento ao Cliente; e Comercial, possuem um quadro idêntico a este, o qual fica exposto e fixado na parede.

O quadro está dividido em 12 partes, as quais serão apresentadas a seguir, e logo abaixo de cada divisão há um envelope plástico para serem colocados os papéis de acompanhamento.

### **Missão e Grupo**

No primeiro plástico deve conter a descrição da Missão do Departamento e no verso deste a foto do grupo. Um exemplo desse quadro do departamento de Treinamento e Desenvolvimento Organizacional (T&D) poderá ser observado nos anexos 1 e 2.

No segundo plástico deve conter a justificativa, ou seja, o motivo estratégico de cada KPI, ligado aos objetivos macros da companhia, conforme demonstrado no anexo 3.

### **Scorecard**

Deve conter um plástico com o modelo solicitado para o *scorecard*<sup>20</sup> apenas dos KPI's, suas respectivas metas por trimestre, atualizadas com os resultados obtidos até o último mês contábil encerrado, não deve constar indicadores secundários. Como exemplo, veja o anexo 4.

### **KPI**

Deve conter um plástico para cada KPI em forma de demonstração gráfica, e no verso de cada KPI a justificativa da meta, utilizando o modelo padrão apresentado na reunião de validação de objetivos. Veja um exemplo nos anexos 5 e 6.

### **Contribuição em Dólares**

Deve conter um plástico, onde em forma de demonstração gráfica, utilizando o modelo padrão, demonstre os ganhos em dólar de cada projeto que o

---

<sup>20</sup> Demonstra os números dos indicadores.

departamento está trabalhando, seja 6 sigma, A-DMAIC ou outros, conforme demonstrado no anexo 7.

### **Cronograma dos Projetos**

Deve conter um plástico para demonstração do andamento de todos os projetos, ou seja, indicar os projetos e seu status atual, e se está no prazo ou em atraso, levando em consideração as ações previstas no plano de ação detalhado. Este modelo encontra-se no anexo 8.

### **Principais Ações**

Deve conter um ou mais plásticos de acordo com a particularidade de cada departamento, onde indique as principais ações que vão dar sucesso aos projetos, estas ações devem ser extraídas do plano de ação detalhado. As principais ações do departamento de Treinamento e Desenvolvimento Organizacional estão descritas, como exemplo, no anexo 9.

### **Análise do Problema**

Deve conter um plástico para cada KPI, descrevendo três etapas do DMAIC, “Análise”, “Melhoria” e “Controle”. Esta análise é feita quando da criação do projeto. A análise do problema é demonstrada no anexo 10.

No verso de cada KPI, se seu projeto estiver fora da meta, obrigatoriamente deverá constar a análise de desvio, conforme o modelo. A análise do desvio é demonstrada no anexo 11.

### **Planejamento Detalhado**

Deve conter um plástico para cada KPI de acordo com o modelo, descrevendo todas as ações, os objetivos esperados com a implantação das ações, o nome do responsável de cada ação, o prazo de realização e o status corrente. Um exemplo está demonstrado no anexo 12.

### **Projetos 6 Sigma e A-DMAIC**

Deve conter um plástico para cada projeto existente e o conteúdo é determinado pelos procedimentos pré-determinados para estes projetos, se o departamento tiver mais de um projeto, então, preparar uma capa resumo para todos os projetos. Veja exemplo no anexo 13.

### **Projetos I-DMAIC**

Deve conter um plástico para cada projeto existente e o conteúdo é determinado pelos procedimentos pré-determinados para este tipo de projeto, se o departamento tiver mais de um projeto, então, preparar uma capa resumo para todos os projetos. Veja exemplo no anexo 14.

### **Indicadores Secundários**

Deve conter um plástico para cada projeto existente, e o conteúdo pode ser em forma gráfica ou outra que melhor atender para a demonstração dos trabalhos executados.

### **Resultados das auditorias**

Deve conter um plástico para demonstração dos resultados das auditorias ocorridas durante o ano vigente.

#### **4.2.4. Objetivos macros da companhia**

Conforme demonstrado no quadro do PEP, primeiro está a missão do departamento e deve conter a justificativa, ou seja, o motivo estratégico de cada KPI, ligado aos objetivos macros da Corning. Em seguida, apresenta-se o *scorecard* e os KPI. Para o alinhamento estratégico, esses quadros citados devem estar alinhados com os objetivos da companhia, e os demais quadros serão consequência destes primeiros.

A seguir, será demonstrado os objetivos<sup>21</sup> macros estabelecidos pela empresa, dos quais vão se originar os KPIs para os quadros do PEP.

Os objetivos estão divididos em quatro categorias:

- Unidades de negócio – representação
- Desenvolvimento de novo negócio
- Eficiência regional
- Desenvolvimento de liderança global

Cada uma dessas categorias possui objetivos definidos, e é indicada a área de negócios, produtos ou área funcional envolvida.

### **Unidades de Negócio - Representação**

O objetivo de aumentar os lucros é definido separadamente para as divisões TV e Vendas Internacionais, totalizando uma meta de lucros em dólar para a companhia. Atingir o orçamento de vendas e de despesas operacionais é definido para área Internacional, uma vez que os valores da área de TV são fixos. Outro objetivo é promover expansão de um produto determinado na área de fibra, suprimindo 100% das necessidades comerciais. Na área de ciência foi estabelecida a manutenção da liderança num produto determinado, fixando uma meta de vendas mínimas em dólar. Uma nova estratégia de marketing foi definida como objetivo na unidade de negócios denominada Oftálmico e por último foi estabelecido um objetivo de melhorar a receita por funcionário, com uma meta em dólar a cargo da área comercial.

Uma melhor visualização desses objetivos pode ser encontrada no anexo 16.

### **Desenvolvimento de Novo Negócio**

Essa categoria de objetivos é direcionada para os produtos, e assim como outros objetivos, são estratégicos e não podem ser divulgados. O primeiro objetivo

---

<sup>21</sup> Objetivo originalmente em inglês, traduzido pelo autor. Omitidos alguns valores, percentuais e outras informações por serem consideradas pela Corning como confidenciais.

pretende alavancar um produto específico na área de fibra, determinando uma meta em volume de vendas. O segundo é a execução de uma estratégia para o produto MMF<sup>22</sup> com definições de vendas líquidas, e outro objetivo é apoiar uma proposta na área de telecomunicações para alavancar as vendas no Brasil de um determinado produto, a qual, também, não foi autorizada a sua divulgação. Esses objetivos esquematizados encontram-se no anexo 17.

### **Eficiência Regional**

Nessa categoria, os objetivos são mais fáceis de visualizar, apesar de alguns números serem omitidos. O primeiro objetivo trata da combinação de esforços entre a Corning e sua parceira da divisão TV para a elaboração de projetos 6 sigma, gerando economias em dólar. Foi estabelecido que a divisão TV estaria desenvolvendo 20 projetos e a divisão de Vendas Internacionais 5 projetos, mas os valores em dólar não foram disponibilizados. O segundo objetivo foi o desenvolvimento, aprovação e implementação do novo plano de reconhecimento pelo departamento de Recursos Humanos. A meta foi de 20% de melhoria para prêmios e reconhecimentos. O terceiro objetivo é melhorar as entregas para os clientes no prazo contratual, ficando a área de logística responsável por elaborar projetos para esse objetivo. Os objetivos da eficiência regional podem ser visualizados no anexo 18.

### **Desenvolvimento de Liderança Global**

A área de Recursos Humanos está envolvida em dois objetivos. O primeiro é a implementação do plano de desenvolvimento de liderança e o segundo não foi divulgado pela empresa. O terceiro objetivo envolve todas as áreas, pois prevê a certificação de 20% de todos os funcionários em 6 sigma. Esses objetivos estão esquematizados no anexo 19.

Partindo-se desses objetivos macros, definidos pela alta administração, é que são desenvolvidos os KPIs de cada uma das sete áreas definidas no programa PEP.

---

<sup>22</sup> Metal molten filter, traduzido pelo autor como filtro para catalisadores automotivos.

#### 4.2.5. Contribuições do PEP

O Programa de Excelência em Desempenho traz consigo uma série de contribuições para o gerenciamento da operação tais como:

**Foco nos Fatores Críticos de Sucesso do Negócio:** Identifica, traz a atenção e transparência da organização para os fatores que realmente importam para seu sucesso.

**Comunicação:** A operação se integra em torno dos objetivos e a interação entre os membros da organização aumenta, pois todos participam do programa.

**Comprometimento:** Como os resultados tornam-se visíveis e são acompanhados de perto pela direção do negócio, todos querem apresentar resultados positivos. Além disso, as apresentações dos projetos para a direção da empresa tornam-se um fato motivador e de reconhecimento.

**Treinamento:** O processo incentiva o crescimento pessoal, pois exige comunicação, cooperação, utilização das ferramentas de análise de problema e responsabilidade.

**Organização do Negócio:** Os objetivos de cada projeto vão exigir melhoria e conseqüentemente a documentação dos processos, elaboração de procedimentos, produção e organização das informações, de forma a incentivar uma operação mais documentada e organizada.

**Gerenciamento Operacional:** Registra o status da operação em um determinado momento, e identifica claramente áreas de atenção para a direção do negócio.

**Gerenciamento das Pessoas:** O processo permite a identificação de profissionais que necessitam de desenvolvimento, e profissionais talentosos que podem contribuir para o futuro da organização.

**Direcionamento:** O programa direciona a empresa para atingir a missão e a estratégia.

**Visibilidade:** O programa define os indicadores chaves da organização e os tornam visíveis para todos os níveis da organização. Além disso, traduz os objetivos em ações tangíveis para cada empregado, aumentando o comprometimento e fomentando a melhoria contínua.



**Disciplina:** O acompanhamento do programa pela direção, demonstra e exige a disciplina no controle de processos e compromissos assumidos, melhorando o nível de profissionalismo da organização.

**Desenvolvimento da organização:** O processo agiliza o amadurecimento da organização, pois a orientação a cada líder de projeto é instantânea e a percepção dos problemas começa a ser priorizada.

#### 4.3. Análise do PEP

A Corning vem melhorando seus resultados, apesar de ainda ter apurado perdas em 2004 com prejuízo de US\$ 2,2 bilhões, porém esse prejuízo inclui perdas que não irão se repetir em 2005, portanto, não serve como indicativo de projeções. Entre as perdas estão US\$ 1,7 bilhões de *impairment*, dos quais US\$ 1,4 bilhões referem-se ao *goodwill* do segmento de telecomunicações; e US\$ 937 milhões referentes à reavaliação de impostos diferidos.

Essas perdas ainda são reflexos da crise no setor de telecomunicações e das aquisições realizadas pela Corning entre 1999 e 2000, e considerando isoladamente a operação no ano de 2004, geraria um lucro de aproximadamente US\$ 500 milhões. O quadro de funcionários em 2004 aumentou 4.100 posições, conforme demonstrado na tabela 4.1, retomando o crescimento da organização.

Tabela 4.1 – Comparativo do número de funcionários

| Ano   | nº funcionários | AH   |
|-------|-----------------|------|
| 2.004 | 24.700          | 120% |
| 2.003 | 20.600          | 89%  |
| 2.002 | 23.200          | 77%  |
| 2.001 | 30.300          | 75%  |
| 2.000 | 40.400          |      |

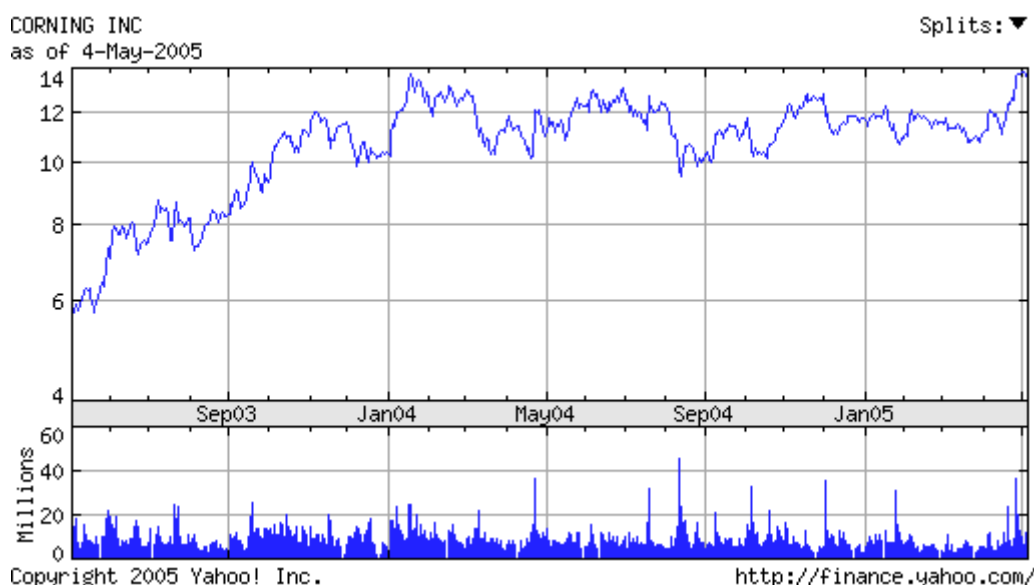
Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

A expectativa é de que o resultado para 2005 seja positivo, pois não há mais altos valores em goodwill que possam ser objeto de impairment, restando um saldo de US\$ 282 milhões, dos quais US\$ 123 milhões é do segmento de telecomunicações.

Outros números financeiros demonstram essa recuperação de resultados como, por exemplo, a margem bruta foi de 37% em 2004 contra 27% em 2003 e 19% em 2002. As despesas comerciais e administrativas representaram 17% das vendas contra 19% em 2003 e 23% em 2002. Os ganhos nos investimentos em companhias coligadas dobraram em 2004 passando a US\$ 443 milhões contra US\$ 209 milhões em 2003 e US\$ 116 milhões em 2002. As atividades operacionais geraram caixa de US\$ 1 bilhão, diferentemente dos anos anteriores que praticamente não estavam gerando caixa.

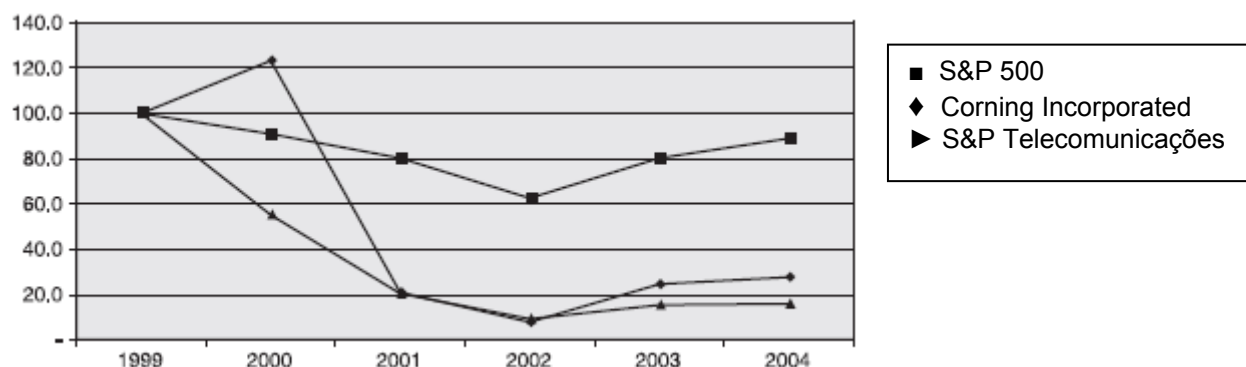
Esses bons resultados no ano de 2004 tiveram resposta positiva do mercado de capitais, e o preço das ações da Corning retomaram o crescimento conforme demonstrado na figura 4.2, minimizando as perdas dos acionistas ocorridas nos últimos anos.

Figura 4.2 - Evolução do preço das ações da Corning



Numa comparação de retorno, a Corning já está superando o setor de telecomunicações, mas ainda bem abaixo do índice S&P 500, o qual demonstra o desempenho das 500 maiores indústrias americanas.

Figura 4.3 – Resultados Corning, S&amp;P Telecomunicações e S&amp;P500



Fonte: Relatório Anual 2004 – Corning Incorporated.

Em 2004, assim como em 2003, a Corning focou 4 prioridades operacionais:

- Proteger a saúde financeira
- Melhorar a lucratividade
- Investir no futuro
- Viver seus valores

Com essas prioridades, a Corning tomou algumas ações que refletiram no bom desempenho financeiro e econômico apresentado. Algumas das principais ações foram as reestruturações da companhia, adequando sua capacidade produtiva à demanda, principalmente em telecomunicações; desenvolvimento do negócio no segmento de Cristal Líquido - LCD, e o investimento na região da Ásia.

Conforme dados apresentados na tabela 4.2, o segmento de LCD representa 29% das vendas e Telecomunicações 40% no ano 2004. No ano 2000 eram 12% e 72% respectivamente. Os ativos representam 25% para LCD e 14% para Telecomunicações, enquanto que no ano 2000 eram 22% e 63% respectivamente. Isso demonstra que os investimentos deixaram de estar concentrados no segmento de telecomunicações, e a companhia passou a investir mais no mercado de LCD.

Tabela 4.2 - Informações contábeis por seguimento

| Ano 2004         | Vendas líquidas<br>AV |     | Lucro líquido<br>AV |      | Ativos<br>AV |     | Investimento<br>AV |     | Investimento<br>coligadas AV |     |
|------------------|-----------------------|-----|---------------------|------|--------------|-----|--------------------|-----|------------------------------|-----|
| LCD              | 1.113                 | 29% | 546                 | -25% | 2.470        | 25% | 640                | 75% | 582                          | 41% |
| Telecomunicações | 1.539                 | 40% | (1.893)             | 87%  | 1.341        | 14% | 32                 | 4%  | 23                           | 2%  |
| Meio-ambiente    | 548                   | 14% | 4                   | 0%   | 587          | 6%  | 124                | 14% | 31                           | 2%  |
| Ciência          | 304                   | 8%  | 12                  | -1%  | 123          | 1%  | 11                 | 1%  | 0                            | 0%  |
| Outros           | 350                   | 9%  | (834)               | 39%  | 5.189        | 54% | 50                 | 6%  | 787                          | 55% |
| Total            | 3.854                 |     | (2.165)             |      | 9.710        |     | 857                |     | 1.423                        |     |

(em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

O mercado-alvo também foi redirecionado, em 2004 a Ásia representou 41% das vendas, ultrapassando a América do Norte com 39%, diferentemente do ano 2000 quando a Ásia ocupava o terceiro lugar com 13% e América do Norte liderava com 64%. A maior parcela dos ativos de longo prazo estavam distribuídos, no ano 2000, para América do Norte com 60% contra 6% da Ásia. Em 2004 esses investimentos estão no patamar de 42% para Ásia e 50% para América do Norte. Esses números estão apresentados na tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Vendas líquidas e ativos de longo prazo por área geográfica

|                  | 2004               |     |      |        |     |      | 2000               |     |        |        |  |
|------------------|--------------------|-----|------|--------|-----|------|--------------------|-----|--------|--------|--|
|                  | Vendas<br>Líquidas |     |      | Ativos |     |      | Vendas<br>Líquidas |     |        | Ativos |  |
|                  | AV                 | AH  |      | AV     | AH  |      | AV                 |     | AV     |        |  |
| América do Norte | 1.500              | 39% | 33%  | 3.005  | 50% | 39%  | 4.527              | 64% | 7.694  | 60%    |  |
| Ásia             | 1.580              | 41% | 173% | 2.515  | 42% | 309% | 912                | 13% | 815    | 6%     |  |
| Europa           | 653                | 17% | 45%  | 448    | 8%  | 10%  | 1.453              | 20% | 4.329  | 34%    |  |
| América Latina   | 31                 | 1%  | 38%  | 3      | 0%  | 11%  | 81                 | 1%  | 27     | 0%     |  |
| Outros           | 90                 | 2%  | 58%  | 18     | 0%  | 67%  | 155                | 2%  | 27     | 0%     |  |
| Total            | 3.854              |     |      | 5.989  |     |      | 7.128              |     | 12.892 |        |  |

(Em milhões de US\$)

Fonte: Demonstrativos Contábeis da Corning Incorporated.

Juntamente com as ações descritas acima, a empresa implantou o Programa de Excelência em Desempenho – PEP, o qual foi importantíssimo para atingir os objetivos e metas da companhia.

A companhia vinha de uma grande crise no início do ano 2001, com queda de demanda, perda de margem, incorporação de empresas com culturas diferentes, queda vertiginosa do preço das ações, acúmulo de prejuízos, e em seguida passou por várias reestruturações com fechamentos de várias fábricas e demissões em massa, quase 20.000 funcionários em 3 anos, era necessário um programa que pudesse revigorar seus valores e colocar em prática suas estratégias.

No Brasil a operação é praticamente comercial, através da revenda ou de representação, pois a fábrica de funil para televisores é em parceria com a Philips, onde a Corning administra a fábrica e a Philips tem a gestão do negócio e possui o seu próprio programa de avaliação de desempenho.

No primeiro ano do PEP, em 2004, a Corning Brasil apurou uma economia de aproximadamente US\$ 68.000. Esses valores foram conseguidos no desenvolvimento de projetos Seis Sigma com a metodologia DMAIC, os quais são passíveis de mensuração da contribuição em dólares.

O padrão para cada dólar investido em Seis Sigma é recuperar \$3 dólares, a Corning Brasil está acima da média, pois tem recuperado \$9 para cada \$1 dólar investido, porém nessa comparação estão inclusos os projetos da divisão da Televisão em parceria com a Philips, sendo na fabricação os maiores ganhos com Seis Sigma.

Os demais projetos desenvolvidos não são passíveis de apuração de valores, mas vão contribuir com o resultado da empresa de forma indireta à medida que são direcionados para os objetivos e estratégias da companhia através do programa do PEP.

Esse primeiro ano de programa, por ter sido o ano da implantação, foi apurado algumas deficiências através da experiência da sua utilização. Os problemas encontrados foram:

- Resistência ao PEP por parte de alguns funcionários, pois entendiam que seu trabalho não mudaria em nada;

- Não houve alinhamento com a estratégia, os projetos eram desenvolvidos pela opinião pessoal do funcionário, sem estar integrado aos objetivos da companhia;
- Apesar do conhecimento das contribuições em dólar, os valores não apareciam nos demonstrativos contábeis de forma identificável;
- As pessoas resistiam às auditorias, pois achavam que a auditoria servia para tomar tempo e fiscalizar o trabalho que era feito;
- O PEP reconhecia e premiava projetos que traziam contribuição em dólar, o que desencorajava o desenvolvimento de outros projetos que não possibilitavam uma mensuração em dólar, mas, melhoravam o desempenho da companhia.

Algumas mudanças foram realizadas no programa para o ano de 2005, com o objetivo de corrigir as deficiências encontradas em 2004:

- Mudança da visão do programa, buscando alinhamento estratégico;
- Reunião de validação dos projetos;
- Reunião de validação das metas;
- Treinamento do pessoal demonstrando que aquilo se faz para economizar recursos deve ser mostrado, e que o PEP pode trazer recursos para desenvolver um projeto, caso esteja alinhado com as estratégias da companhia;
- A equipe de auditoria passou a se formada pela cúpula da companhia, incluindo o Presidente, ganhando relevância o desenvolvimento de projetos, e podendo ser avaliado o relacionamento de cada projeto com os objetivos do Presidente para a companhia;
- Envolvimento do gerente da Contabilidade na equipe de auditoria e na validação do projeto com duas vantagens: verificação da viabilidade econômica dos projetos e evidenciação dos ganhos nos relatórios contábeis;

- O reconhecimento passou a premiar de duas formas: uma premiação para o desenvolvimento de projetos no PEP e outra para projetos Seis Sigma, os quais trazem contribuição em dólar.

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O estudo de caso apresentado demonstrou que a Contabilidade tem uma participação significativa no processo de gestão da empresa Corning. A Contabilidade Gerencial e a Controladoria contribuem com informações e análises que representam a principal fonte de informações para os gestores.

A Contabilidade não atuou na implantação do PEP devido se tratar de um processo que envolveria todos os funcionários e ocasionaria mudanças comportamentais, o que requeria treinamento, sendo o setor de Desenvolvimento Organizacional, pertencente à área de Recursos Humanos, o mais indicado para esse processo.

Um envolvimento maior tanto da Contabilidade quanto de outros setores no PEP, poderia ser conseguido com uma melhor difusão dos objetivos e estratégias da companhia. No momento da realização da pesquisa, já estavam sendo tomadas ações para melhorar a comunicação e valorização dos objetivos e estratégias através de treinamentos específicos e envolvimento do presidente nas equipes de auditoria.

Respondendo a questão de pesquisa, a Contabilidade demonstrou ganhos em sua área de atuação através de projetos que reduziram tempo nas tarefas e melhoraram a eficiência nos controles, sendo possível a mensuração financeira de alguns desses projetos. A Contabilidade poderia consolidar em relatórios, os vários ganhos financeiros dos projetos listados no PEP, os quais seriam de grande valia para a gestão do programa. Essa questão já estava sendo resolvida, no decorrer desta pesquisa, com a integração do gerente da área financeira e TI no comitê de gestão do PEP. Após essa mudança, os projetos que geravam ganhos financeiros, passaram a serem avaliados pela Contabilidade, e esta passou a selecionar os projetos com base na sua viabilidade financeira, o que agregou uma maior contribuição da Contabilidade para o programa.

Sendo a Contabilidade a principal fonte de informações para os gestores da empresa, além dos ganhos financeiros, outros ganhos poderiam ser consolidados em relatórios contábeis como, por exemplo, eficiência nos processos, melhoria de produtividade, atendimento ao cliente, crescimento e aprendizado organizacional, e



outros indicadores que demonstram a excelência em desempenho, como aqueles demonstrados nos critérios de excelência do prêmio nacional da qualidade. O banco de dados da Contabilidade, incorporando essas outras informações suportadas pelo PEP, poderia fornecer uma visão mais completa da empresa e ajudar no controle estratégico.

A expansão dos relatórios contábeis poderá gerar uma maior contribuição para a excelência em desempenho. A vinculação dos resultados não-financeiros do PEP, os quais não geram retorno financeiro de forma direta e imediata, aos resultados financeiros futuros, é um anseio das pessoas da companhia, e um desafio para a Contabilidade, por todas as dificuldades de mensuração e de definição da relação de causa e efeito.

Recomenda-se uma pesquisa sobre a possibilidade da vinculação entre ações de excelência em desempenho e os reflexos nos resultados financeiros da empresa, possibilitando trazer novas contribuições da Contabilidade ao controle estratégico e à gestão da empresa.

## ANEXOS

---

### Anexo 1 - Missão do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento

#### Missão do Departamento de T&D

---

**Recrutar e Selecionar**, profissionais aptos e/ou capacitados à desenvolver funções operacionais, administrativas e diretivas, **treinar** nossos empregados com o objetivo de adequar suas características com a função e aos **valores da Corning**, **desenvolver habilidades** e oferecer **suporte** para que os empregados melhorem suas **competências** e o **desempenho profissional**.

RH/T&D

CORNING

## Anexo 2 - Integrantes do Grupo de Treinamento e Desenvolvimento

**Integrantes do Grupo de T&D**

---

**GRUPO DO PROJETO**

**Programa de  
Excelência  
em Desempenho**

Inserir foto dos integrantes do grupo

RH/T&D

CORNING

## Anexo 3 - Motivo Estratégico

### Motivo Estratégico

| Seq.: | Nome (escopo) do KPI         | Ano.....<br>(Exclui)<br>(Mantém)<br>(Inclui) | Motivo Estratégico                                   |
|-------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1     | Sarbanes Oxley (SOX)         | 2005 ( I )                                   | Objetivo da Presidência (Eficiência Regional)        |
| 2     | Desenvolvimento de pessoal   | 2004 ( M )                                   | Missão do departamento                               |
| 3     | Reconhecimento               | 2004 ( M )                                   | Objetivo da Presidência                              |
| 4     | Treinamento                  | 2004 ( M )                                   | Missão do departamento                               |
| 5     | Redução de custo             | 2004 ( M )                                   | Objetivo da Presidência                              |
| 6     | Certificação 6 sigmas        | 2005 ( I )                                   | Objetivo da Presidência (20% de novas certificações) |
| 7     | Desenvolvimento de liderança | 2005 ( I )                                   | Objetivo da Presidência (pano de ação)               |
| 8     | Plano de sucessão            | 2005 ( I )                                   | Objetivo da Presidência (pano de ação)               |

RH/T&amp;D

CORNING

## Anexo 4 - Scorecard – Treinamento e Desenvolvimento – Março/2005

### Scorecard - T&D – Março/2005

|   | Projeto                    | Leader | Meta Q1 | Meta Q2 | Meta Q3 | Meta Q4 | Jan  | Fev   | Mar  | Acumulado Q1 |
|---|----------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|------|-------|------|--------------|
| ↑ | Desenvolvimento de Pessoal |        | 65%     | 65%     | 65%     | 65%     | 100% | 100%  | 86%  | 97%          |
| ↑ | Treinamento                |        | 20      | 40      | 60      | 80      | 6,68 | 10,09 | 7,75 | 24,52        |
| ↓ | Reconhecimento             |        | -       | -       | 21,5%   | -       |      |       |      |              |
| ↓ | Sarbanes Oxley             |        | 0%      | 0%      | 0%      | 0%      | 0%   | 0%    | 0%   | 0%           |
| ↓ | Custo Operacional Previsão |        | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 13%  | 24%   | 6%   | 6%           |

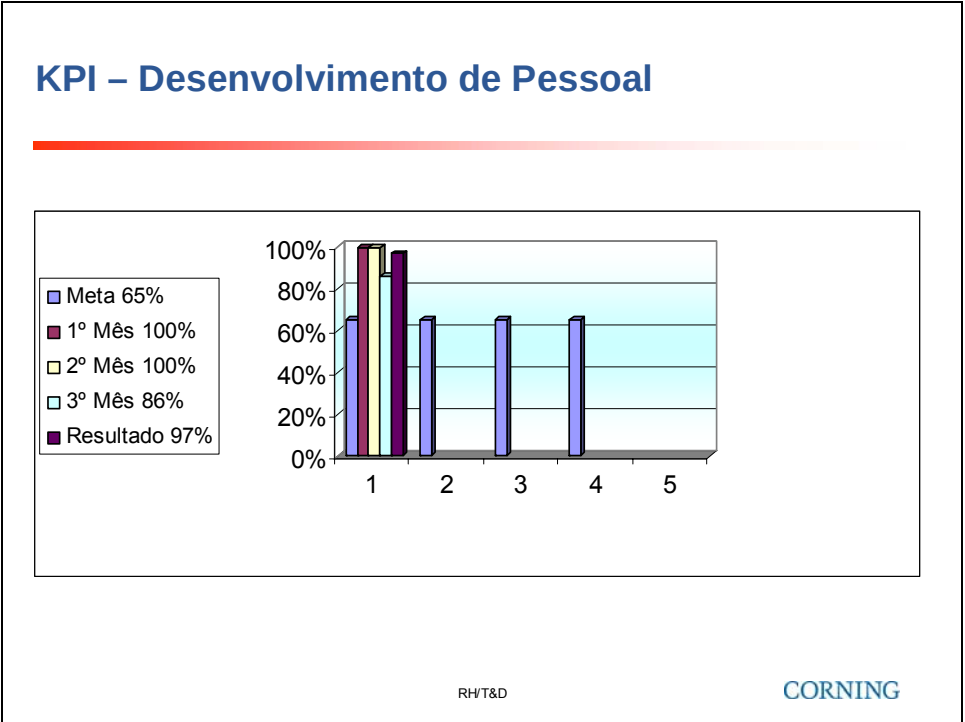
RH/T&amp;D

CORNING

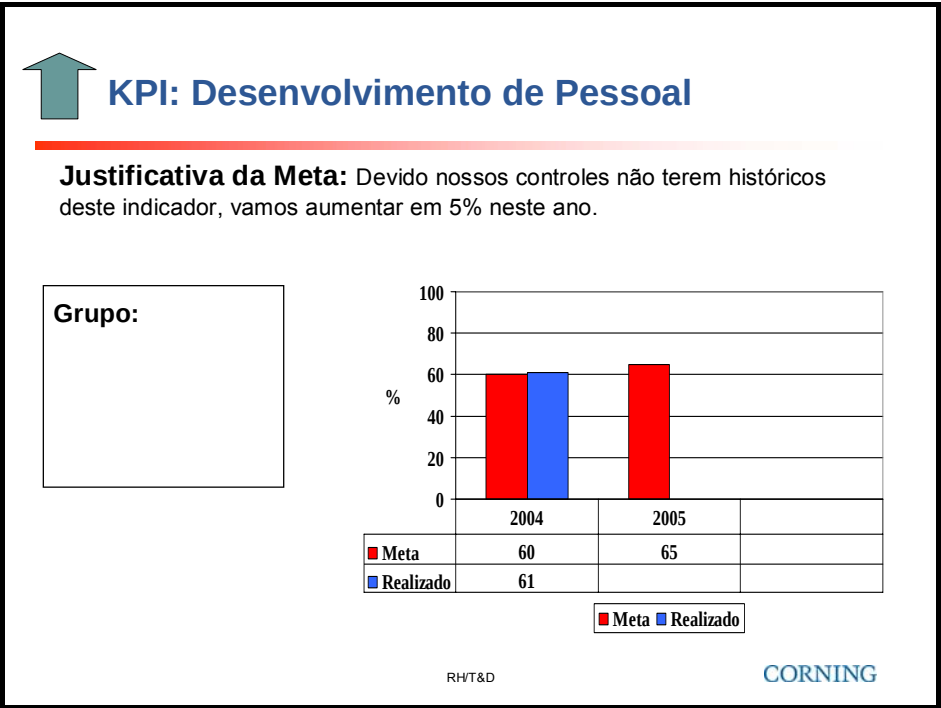
1

<sup>1</sup> Q1 = Primeiro Trimestre, Q2 = Segundo Trimestre, Q3 = Terceiro Trimestre, Q4 = Quarto Trimestre.

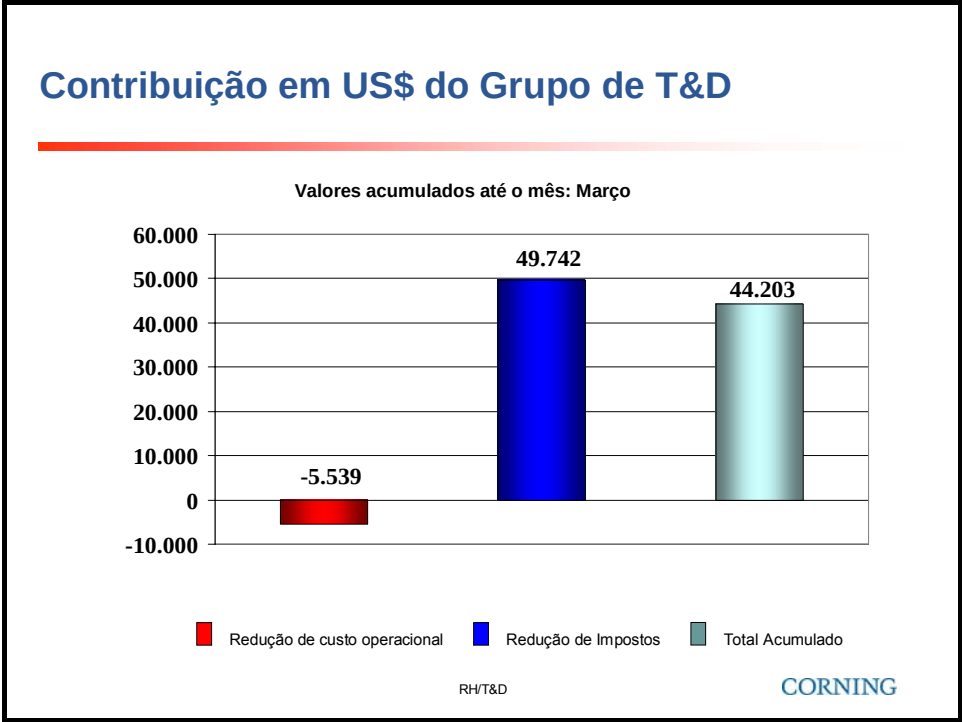
Anexo 5 - KPI – Desenvolvimento de Pessoal



Anexo 6 - Justificativa da Meta



Anexo 7 - Contribuição em US\$





Anexo 8 - Cronograma dos Projetos

Cronograma dos projetos

JanFevMarAbrMaiJunJulAgoSetOutNovDez

|                              |  |
|------------------------------|--|
| DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL   |  |
| TREINAMENTO                  |  |
| RECONHECIMENTO               |  |
| SARBANES OXLEY               |  |
| CERTIFICAÇÃO 6 SIGMA         |  |
| REDUÇÃO DE CUSTO             |  |
| DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA |  |
| PLANO DE SUCESSÃO            |  |

Realizado

Andamento

Atrasado

RH/T&DCORNING

## Anexo 9 - Principais Ações

### Principais Ações

---

- **Consolidação padronizada das ferramentas de reconhecimento e premiação existentes na empresa**
- **Preparar treinamento e treinar os empregados sobre cultura de reconhecimento e premiação**
- **Criação de novas ferramentas de reconhecimento e premiação**
- **Criar e manter meio de comunicação divulgando as ferramentas de reconhecimento e premiação**

## Anexo 10 - Análise do Problema

## Análise do Problema – Desenvolvimento de Pessoal

- Solicitações de treinamentos em desacordo com a estratégia da empresa **Análise**
- Sugestões de treinamentos horistas em desacordo com o foco do ano
- Solicitações de treinamentos visando o desenvolvimento de longo prazo antes de ter os de curto e médio prazo finalizados

- Implementação de um novo formulário para as avaliações horistas **Melhoria**
- Treinamento de como utilizar eficazmente a análise 360° e preparação do plano de desenvolvimento no sistema
- Reunião com todos os gestores de pessoas para alinhamento das solicitações de treinamentos com a estratégia e o foco da empresa
- Preparação, acompanhamento e cumprimento do Plano Anual de Treinamento

- Tabulação dos treinamentos programados **Controle**

## Anexo 11– Análise do Desvio KPI: Sarbannes Oxley

## Análise de Desvio KPI: Sarbannes Oxley

| Análise de Desvio |                                |                       |                  |              |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------|--------------|
| Mês               | Causa Primária                 | Causa Raiz            | Ações Corretivas | Status       |
| Mar               | Desconhecimento das Narrativas | -Falta de Treinamento | -Treinar         | Em andamento |

| Estratégia para atingir a Meta                                                                                           |                        |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|
| Ações para atingir ou manter os objetivos                                                                                | Prazo para Implantação | Status       |
| Após o treinamento será feito durante o trimestre, o acompanhamento de pelo menos um processo referente a cada narrativa | Maio                   | Em andamento |

| Mês | Comente o motivo pelo qual os resultados atingidos até agora confirmam ou refutam que as ações planejadas são as mais adequadas           |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abr | Com o treinamento as pessoas conhecerão as narrativas e ficará fácil fazer o acompanhamento das narrativas durante a execução das tarefas |

RH/T&amp;D

CORNING

## Anexo 12 – Planejamento Detalhado

## Planejamento Detalhado – Desenvolvimento de Pessoal

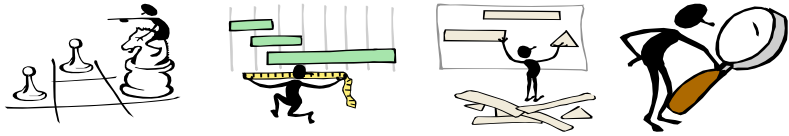
| Data | Ação                                                                                                                                                                                                                                                               | Resultado Esperado                                                                                                                              | Resp. | Prazo            | Comentários                                                | Status       |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|------------------------------------------------------------|--------------|
| Mar  | Criar e implementar novo formulário de avaliação Horista<br>✓ O formulário deve ter campos para identificação e mensuração das competências, dicas e parâmetros do resultado esperado pela empresa em cada quesito.                                                | ✓ Ajudar os gestores a identificar os pontos fortes e pontos a desenvolver dos empregados                                                       |       | 3º QT 2004       | Ação foi finalizada em 2004 e vai obter resultados em 2005 | Realizado    |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Atrasado     |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Em andamento |
| Mar  | Treinamento do uso eficaz da ferramenta 360º<br>✓ Agendar e realizar reunião para treinamento com todos os usuários do sistema<br>✓ Envio de e-mail explicativo com as informações do treinamento.<br>✓ Utilizar o sistema para iniciar o Plano de Desenvolvimento | ✓ Identificação pelos empregados das pessoas que através do 360º possam fornecer informações que agreguem dados em seu plano de desenvolvimento |       | 3º QT 2004       | Ação foi finalizada em 2004 e vai obter resultados em 2005 | Realizado    |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Atrasado     |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Em andamento |
| Mar  | Preparação e aprovação do Plano anual de treinamento<br>✓ Apresentação do resultado das reuniões com os gestores à Diretoria / Gerência                                                                                                                            | ✓ Obter aprovação da Diretoria e Gerência                                                                                                       |       | 1º QT 2005       |                                                            | Realizado    |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Atrasado     |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Em andamento |
| Mar  | Acompanhamento do Plano anual de treinamento<br>✓ Preparar relatório e mensalmente atualizar.                                                                                                                                                                      | ✓ Registro de todos os treinamentos ocorridos                                                                                                   |       | 1º ao 4º QT 2005 |                                                            | Realizado    |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Atrasado     |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |       |                  |                                                            | Em andamento |

RH/T&amp;D

CORNING

Anexo 13 – Capa Resumo de Projetos 6 Sigma / A-DMAIC

### Capa resumo de projetos 6 sigma / A-DMAIC



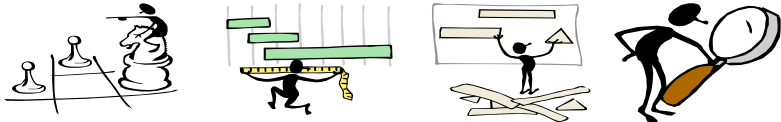
| NOME DO PROJETO     | NOME DO RESPONSÁVEL | DATA DE INÍCIO | DATA PREVISTA DE ENCERRAMENTO | CONTRIBUIÇÃO EM US\$ | FASE DMAIC |
|---------------------|---------------------|----------------|-------------------------------|----------------------|------------|
| Redução de Impostos |                     | Junho/04       | Março/2005                    | 49.742               | Controle   |
|                     |                     |                |                               |                      |            |
|                     |                     |                |                               |                      |            |
|                     |                     |                |                               |                      |            |
|                     |                     |                |                               |                      |            |

RH/T&D

CORNING

Anexo 14 – Capa Resumo de Projetos I-DMAIC

Capa resumo de projetos I-DMAIC



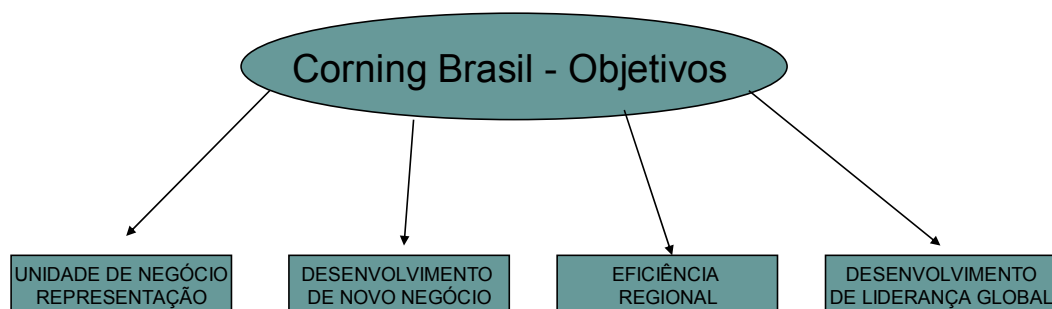
| NOME DO PROJETO                             | NOME DO RESPONSÁVEL | DATA DE INÍCIO | DATA PREVISTA DE ENCERRAMENTO | CONTRIBUIÇÃO EM US\$ | FASE DMAIC |
|---------------------------------------------|---------------------|----------------|-------------------------------|----------------------|------------|
| Retorno das avaliações de eficácia no prazo |                     | Março/05       | Junho/05                      | N/A                  | Medição    |
|                                             |                     |                |                               |                      |            |
|                                             |                     |                |                               |                      |            |
|                                             |                     |                |                               |                      |            |

RH/T&D

CORNING

## Anexo 15 - Objetivos Corning Brasil

## 2005 - Grupo



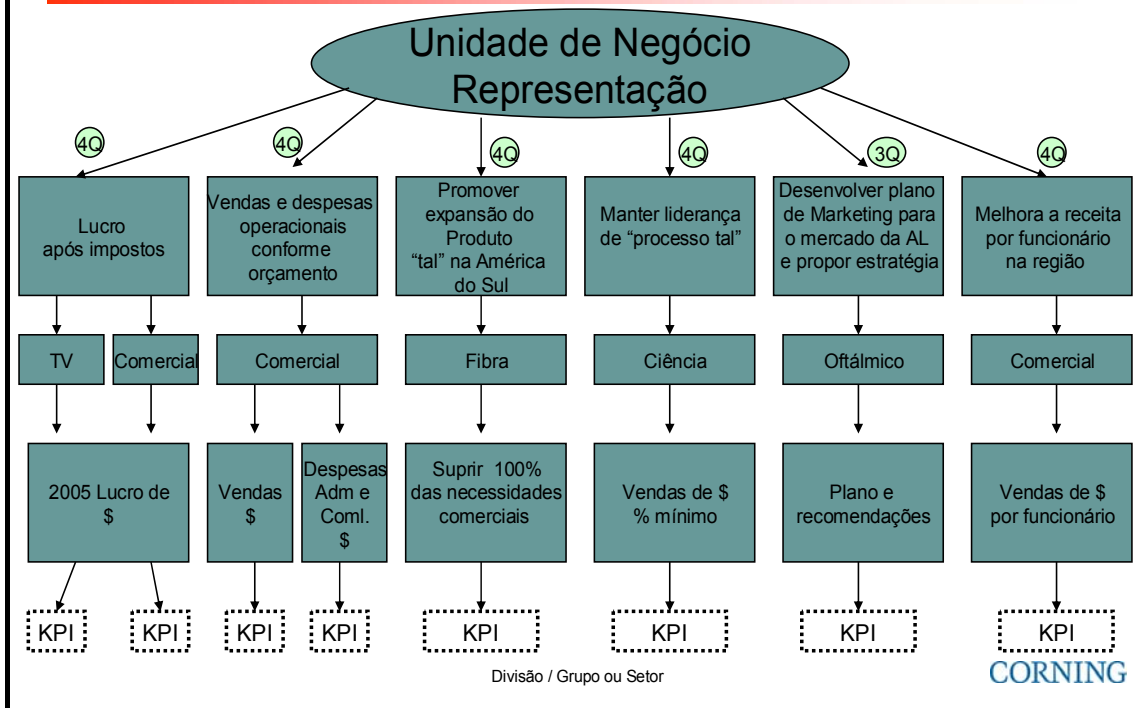
Divisão / Grupo ou Setor

CORNING



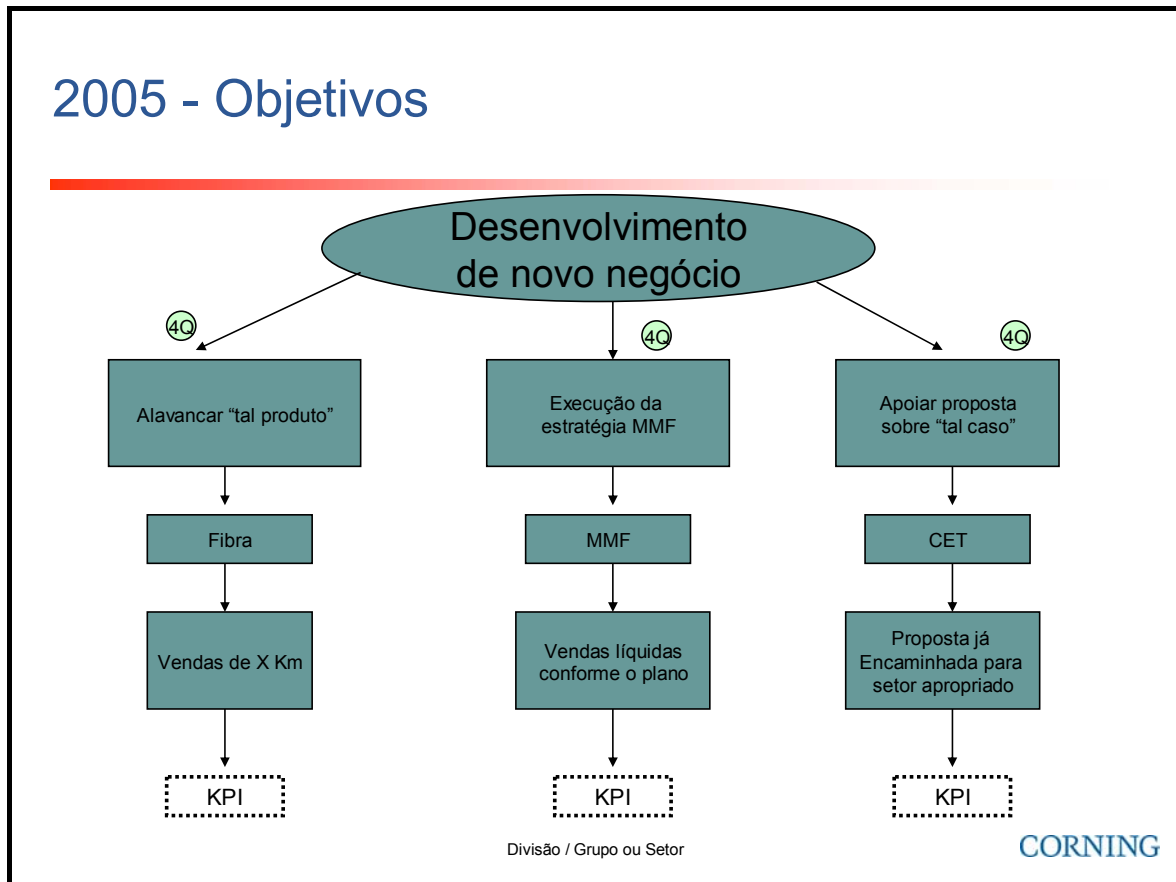
## Anexo 16 – Objetivos – Unidade de negócio

## 2005 - Objetivos



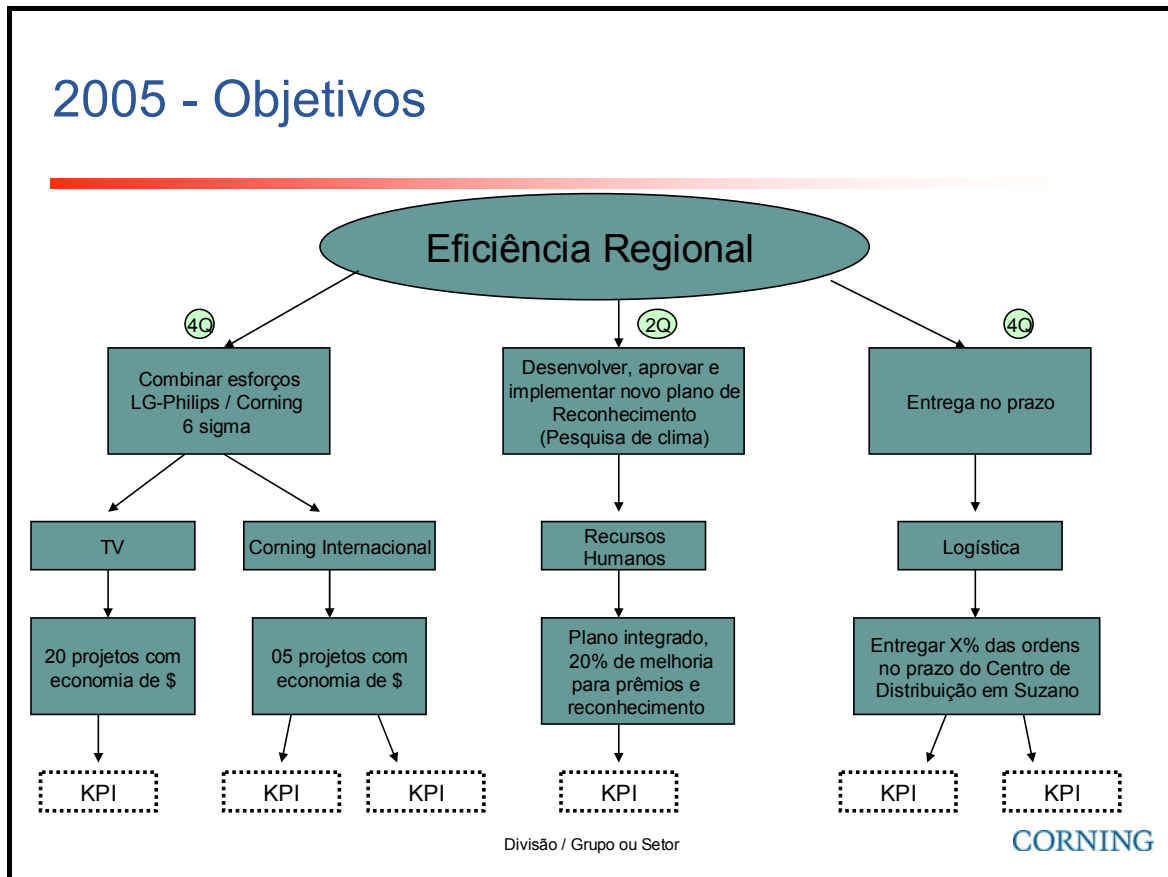
## Anexo 17 – Objetivos – Desenvolvimento de novo negócio

## 2005 - Objetivos



## Anexo 18 – Objetivos – Eficiência regional

## 2005 - Objetivos



## Anexo 19 – Objetivos – Desenvolvimento de liderança global

## 2005 - Objetivos



Divisão / Grupo ou Setor

CORNING

## Anexo 20 – Carta solicitando autorização para realizar o estudo de caso

Suzano, 28 de Outubro de 2005.

À  
Corning Brasil Ind. e Com. Ltda.  
Av. Corning, 496. Suzano – SP.

A/C sr. Arnaldo Manoel Alves – Diretor de Recursos Humanos

Prezado Senhor,

Venho solicitar a V.Sa., uma autorização formal para o estudo de caso realizado sobre o programa PEP - Programa de Excelência em Performance implantado na Corning Brasil. O objetivo desse estudo é exclusivamente acadêmico, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras do Programa de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP.

Solicito, também, a autorização para divulgação do nome da Corning e dos modelos utilizados nos quadros de demonstração do PEP, os quais se tornarão públicos com a disponibilização da dissertação de mestrado na biblioteca da PUC-SP. As informações, consideradas pela Corning como confidenciais, não serão divulgadas, e uma cópia da dissertação será apresentado à Corning para sua apreciação.

A autorização formal, é um dos requisitos da PUC-SP para aceitação e aprovação da dissertação de mestrado.

Agradeço antecipadamente,



Gilson de Godoy

## Anexo 21 – Carta autorizando a realização do estudo de caso



Suzano, 31 de Outubro de 2005.

Ao sr Gilson de Godoy

Autorizamos a realização de um estudo de caso sobre o programa PEP – Programa de Excelência em Performance, implantado na Corning Brasil Ind. e Com. Ltda., para apresentação como dissertação de mestrado, ao programa de pós-graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, inclusive, a divulgação do nome da companhia e dos modelos utilizados no quadro de demonstração do PEP.

Atenciosamente,

Corning Brasil Ind. e Com. Ltda.

Arnaldo Manoel Alves

Diretor de Recursos Humanos

Av. Corning, 496 – Jardim Miriam – Suzano – SP - R.Humanos Fone: 11 4741-3285  
CNPJ: 64.094.154/0001-72 IE – 672.002.050.118

## Anexo 22 – Formulário para entrevistas

### **Estudo de caso referente ao Programa de Excelência em Desempenho**

Empresa:

Entrevistado:

Função no PEP:

Período da entrevista:

**Objetivo da entrevista:** O objetivo dessa entrevista é exclusivamente acadêmico, para compor os dados do estudo de caso referente ao Programa de Excelência em Desempenho, e fará parte integrante da dissertação de mestrado que será apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

### **Lista de perguntas comuns aos entrevistados**

- Quais foram às contribuições do programa PEP para a companhia?
- Quais as contribuições da Contabilidade para o PEP e para a gestão da empresa?
- Os resultados da companhia estão melhorando?
- Podem-se vincular os resultados financeiros diretamente ao programa PEP?
- A Contabilidade atuou na implantação do programa?
- Por quê, inicialmente, nenhum membro da Contabilidade fez parte do comitê de gerenciamento do PEP?
- Como a Contabilidade poderia gerar outras contribuições dentro do PEP?

### **Lista de perguntas específicas ao Supervisor de Desenvolvimento Organizacional**

- O que é o PEP e qual é a sua definição?
- Como e onde foi o desenvolvimento do programa?
- Quando iniciou o programa?
- Por quê a Corning desenvolveu esse programa?

- Quais são os valores da Corning?
- A queda no mercado de telecomunicações foi realmente drástica?
- O que foi feito para reversão desse quadro?
- Qual a sua função e atribuições no programa PEP?
- Qual a abrangência desse programa?
- E a abrangência na Corning Brasil?
- Quem são os participantes do PEP?
- Quem gerencia o PEP?
- Qual o envolvimento da diretoria da empresa?
- Qual o envolvimento da matriz da Corning?
- Como funciona operacionalmente o PEP?
- O reconhecimento e premiação seguem critérios formais?
- Como ocorreu a implantação do programa?
- Como foi a reação e comprometimento das pessoas envolvidas no PEP na fase de implantação e atualmente?
- Quais as dificuldades na sua implantação?
- O que não correspondeu às expectativas para o programa na sua implantação?
- O que pode ser melhorado no programa?
- Qual a forma de incentivar os funcionários a participar do PEP?
- Como está sendo desenvolvido em outras unidades?
- Os objetivos e estratégias da companhia chegam a todos os funcionários?
- Qual foi custo benefício desse programa?
- O programa PEP trouxe resultados financeiros?
- Pode-se afirmar que o programa PEP será um sucesso?
- De que forma a Contabilidade se envolveu no PEP?



Lista de perguntas específicas ao Supervisor de Contabilidade

- O que representa o PEP – Programa de Excelência em Desempenho para a Corning Brasil?
- Qual a importância da Contabilidade para a gestão da Corning Brasil?
- Como foi a reação e comprometimento das pessoas da Contabilidade na fase de implantação do PEP e atualmente?
- Qual a forma de incentivar as pessoas da Contabilidade a se envolverem mais no PEP?
- A Contabilidade avalia o custo versus benefício do PEP?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

ARNDT, Michael. (2002) *Método Seis Sigma torna-se um evangelho no setor de serviços*.

<http://www.revistadigital.com.br/tendencias.asp?NumEdicao=166&CodMateria=1109>. Acesso em: 28 nov. 2002.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. *Contabilidade gerencial*. Tradução André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro, Revisão Técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CANO MARTIN, Nilton. *Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária*. Revista Contabilidade e Finanças – USP, nº 28, São Paulo, p. 7–28, 2002.

DYER, Davis. *Corning: a story of discovery and reinvention*. Corning: Corning Incorporated, 2001.

DYER, Davis, GROSS, Daniel. *The generations of Corning: the life and times of a global corporation*. New York: Oxford University Press, 2001.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade*. São Paulo, 2005.

HENDRIKSEN, Eldon S., BREDÁ, Michael F. Van. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael, Revisão técnica Moacir Miranda Oliveira Junior. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- HORNGREN, Charles T. , FOSTER, George, DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, William O. *Contabilidade gerencial*. 12º ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- IUDICÍBUS, Sergio de. *Contabilidade gerencial*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Teoria da contabilidade*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. (2005) *A gestão estratégica de custos e a sua interface com a contabilidade gerencial e a teoria da contabilidade: uma análise sucinta*. <http://libdigi.unicamp.br/document/?view=76>. Acesso em: 06 abr. 2005.
- IUDICÍBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert S., NORTON David P. *A estratégia em ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *A contabilidade gerencial no contexto operacional da atual economia globalizada*. Revista Brasileira de Contabilidade, nº 114, Brasília, Novembro/Dezembro de 1998.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOPES DE SÁ, Antonio. (20/12/2002) *O crepúsculo dos dados eminentemente financeiros e a contabilidade volvida a fins estratégicos*. [http://www.classecontabil.com.br/servlet\\_art.php?id=35&query=estratégia](http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=35&query=estratégia). Acesso em: 06 Abr. 2005.

- \_\_\_\_\_. (20/12/2002). *O futuro da contabilidade*. [http://www.classecontabil.com.br/servlet\\_art.php?id=36&query=estratégia](http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=36&query=estratégia). Acesso em: 06 abr. 2005.
- MARION, José Carlos. *O ensino da contabilidade*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARION, José Carlos, MULLER, Aderbal Nicolas. *Qual o futuro da contabilidade na nova economia?* <http://www.marion.pro.br/portal/> Acessado em: 20 abr.2005.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custo*. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORAES, John Denis Boto. (16/12/2004) *A evolução da controladoria até a era estratégica*.  
[http://www.classecontabil.com.br/servlet\\_art.php?id=472&query=estratégia](http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=472&query=estratégia)
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação Contábil*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREZ-WILSON, Mario. *Seis Sigma: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 21ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- WARREN, Carl S., REEVE, James M., FESS, Philip E. *Contabilidade Gerencial*. 6ª ed. Tradução André O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.