



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

***BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMÁTICA DE GESTÃO EM
BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE
ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

JULIANA ANDRÉIA RÜDELL BOLIGON

**SANTA MARIA, RS, BRASIL
Agosto de 2009**

**BALANCED SCORECARD COMO SISTEMÁTICA DE GESTÃO EM
BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE
ORGANIZACIONAL**

por

Juliana Andréia Rüdell Boligon

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy, Dr^a

**Santa Maria, RS, Brasil
Agosto de 2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

***BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMÁTICA DE GESTÃO EM
BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE
ORGANIZACIONAL**

elaborada por

Juliana Andréia Rüdell Boligon

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Prof^o. Flavi Ferreira Lisboa Filho, Dr. (UNIPAMPA)

Prof^a. Ângela Pellegrin Ansuj, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, agosto de 2009.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas estiveram ao meu lado, nesta trajetória tão importante. Pessoas que me deram incentivo, apoio, força, carinho e orientação. A essas, o mínimo que posso oferecer é minha eterna gratidão e profundo agradecimento. A todas, Muito Obrigada!!!

Agradeço a minha orientadora, Prof^a. Dr^a Leoni Pentiado Godoy que sempre teve a palavra certa nos momentos de dificuldade e indecisão. Obrigada pelo incentivo, compreensão, dedicação, comprometimento e apoio sempre zelando para o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu marido, Rodrigo, que, com carinho, compreensão e palavras de apoio possibilitou-me forças para nunca desanimar; que acreditou em mim mais do que eu mesma poderia acreditar. Muito Obrigada!

A meus pais, Noeli e Sadi, que, com amor, sempre incentivaram-me e apoiaram-me na realização de meus objetivos; que me ensinaram as lições mais preciosas que já tive oportunidade de aprender. Muito Obrigada!

Aos meus colegas de convívio durante esse período de estudo extremamente recompensador, que transformaram os dias de desafio em dias de amizade, alegria, descontração e solidariedade. Muito Obrigada!

Às pessoas da instituição objeto de estudo, que, sem medirem esforços, possibilitaram atenção, dedicação, confiança e credibilidade ao transmitirem todas as informações e apoio necessário para conclusão deste trabalho. Muito Obrigada!

E a Deus, que me ilumina, me protege, me acompanha e me guia, levando-me aos melhores e mais lindos caminhos, sempre. Muito Obrigada!!!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

BALANCED SCORECARD COMO SISTEMÁTICA DE GESTÃO EM BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL

Autora: Juliana Andréia Rüdell Boligon
Orientadora: Dr^a Leoni Pentiado Godoy
Santa Maria, Agosto de 2009.

RESUMO

As decisões gerenciais, dentro do contexto da economia globalizada têm sido fortemente marcadas pela necessidade iminente de busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* – BSC, inicialmente concebido como um sistema de avaliação e *performance* organizacional, e, posteriormente, tido como uma metodologia de gestão estratégica, é uma sistemática de gestão capaz de concentrar as atenções, as energias, as motivações, os recursos de uma organização no que é essencial, e o que é essencial é seu sucesso na criação de valor, por meio da efetivação das estratégias definidas. Dessa forma, este trabalho propõe-se à análise de que forma o BSC, como sistemática de gestão, pode servir de ferramenta para apoio ao desdobramento das estratégias organizacionais e contribuir para a melhoria contínua da qualidade organizacional. Para a coleta das informações, empregou-se a observação simples e uma entrevista pré-estruturada, aplicada à gerência da organização em estudo. Como principal resultado, obteve-se o conhecimento de quais os principais benefícios auferidos com o BSC, bem como os principais pontos críticos. Diante do aporte dessas informações, propôs-se uma metodologia de implantação do BSC na organização, julgando-se proporcionar uma melhoria contínua nos processos operacionais e, principalmente, nos processos gerenciais, pelo fato de inexistir esse tipo de informação pela sua equipe de gestão. A metodologia de implantação do BSC, proposta, dá-se através do cumprimento de estágios, que são em número de três, e todos são subdivididos em fases. Portanto, a justificativa, para se entender a melhoria contínua da qualidade dos processos organizacionais, vinculada ao BSC, é a possibilidade em alinhar a estratégia, os processos e as pessoas da organização ao alcance de um objetivo comum, sendo essa a chave do sucesso para alcançar êxito na implementação da estratégia.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Qualidade organizacional; Processos organizacionais; BSC.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Post-graduation Program in Production Engineering
Santa Maria Federal University

BALANCED SCORECARD AS A SYSTEMATIC MANAGEMENT IN SEARCH OF CONTINUOUS IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL QUALITY

Author: Juliana Andréia Rüdell Boligon
Adviser: Leoni Pentiado Godoy, Dr^a.
Santa Maria, August, 2009.

SUMMARY

The managerial decisions, inside of the context of global economy have been strongly marked by the imminent need of search and application of new techniques and tools of administrative administration. In that sense, Balanced Scorecard - BSC initially created as an evaluation system and organizational performance, and later used as a methodology of strategic administration, it is a systematic of administration capable to concentrate attentions, energies, motivations and resources of an organization in what it is essential, and what is essential is its success in the creation of value, through the defined strategies. In that way, this work intends to analyze how BSC, as systematic of administration, can serves as tool for support the unfolding of the organizational strategies and to contributes for the continuous improvement of the organizational quality. For the collection of the information we used the simple observation and a pre-structured interview, applied to the management of the organization in study. As main result we obtained the knowledge of which main benefits gained with BSC, as well as the main critical points. Considering the contribution of such information, it was proposed a methodology for implementing the BSC in the organization, providing a continuous improvement in the operational processes and, mainly, in the managerial processes, for the fact of that type of information is absent in this administration team. We proposed to implant the BSC, through the execution of apprenticeships, which are in number of three, and all are subdivided in phases. Therefore, the justification, to understand the continuous improvement of the quality of organizational processes, linked to the BSC, is the ability to align strategy, processes and people in the organization to reach a common goal, which is the key to achieve success in implementing the strategy.

Word-key: Strategic administration; Organizational quality; Organizational processes; BSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da Fundamentação Teórica-----	20
Figura 2 – Princípios da organização orientada para a estratégia-----	23
Figura 3 – Inter-relação das perspectivas no BSC-----	35
Figura 4 – Disposição das informações no Mapa Estratégico -----	38
Figura 5 – Abrangência da gestão estratégica-----	47
Figura 6 – Processo de aprendizado estratégico através do BSC -----	51
Figura 7 – Indicadores de desempenho nas perspectivas do BSC -----	58
Figura 8 – Estrutura Organizacional da Instituição -----	74
Figura 9 – Organograma da UOSM-----	74
Figura 10 – Mapa Estratégico da Instituição -----	79
Figura 11 – Satisfação dos colaboradores com o trabalho do BSC-----	82
Figura 12 – <i>Software SA – Strategic Adviser</i> -----	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Checklist para definição das perspectivas do BSC -----	33
Quadro 2 – Síntese dos princípios benéficos e dificuldades do BSC -----	45
Quadro 3 – Evolução dos processos para assegurar a qualidade -----	62
Quadro 4 – Características do BSC e da TQM -----	65
Quadro 5 – Histórico da Qualidade -----	86
Quadro 6 – Unidade objeto de estudo -----	89
Quadro 7 – Projetos estratégicos e seus objetivos -----	91
Quadro 8 – Relação dos objetivos estratégicos com as perspectivas -----	93
Quadro 9 – Relação dos indicadores estratégicos com as perspectivas -----	96

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Entrevista pré-estruturada para levantamento de dados ----- 110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CEP – Controle Estatístico de Processo

EUA – Estados Unidos

EVA – *Economic Value Added*

IADI – Instituto Avançado de Pesquisa Intelectual

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ISO – *International Organizations for Standardizations*

MKT - Marketing

MPS – Ministério da Saúde Pública

PE – Planejamento Estratégico

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

PME`s – Pequenas e Médias Empresas

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

ROI – *Return On Investments*

RDL – Representante da Direção Local

SA – *Strategic Adviser*

TI – Tecnologia da Informação

TQM – Gestão da Qualidade Total

UOSM – Unidade Operacional de Santa Maria

VBM – *Value – Based Management*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	07
LISTA DE QUADROS	08
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 TEMA E PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	17
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	17
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 <i>BALANCED SCORECARD - BSC</i>	20
2.1.1 <i>O Balanced Scorecard – Conceito e Aplicabilidade</i>	21
2.1.2 <i>Balanced Scorecard – Surgimento de Propagação</i>	27
2.1.3 <i>As perspectivas do Balanced Scorecard</i>	32
2.1.4 <i>Mapa Estratégico</i>	37
2.1.5 <i>Críticas ao Modelo</i>	38
2.1.6 <i>Estudos Favoráveis e Desfavoráveis ao BSC</i>	39
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE	45
2.2.1 <i>Estratégia Organizacional</i>	48
2.2.2 <i>A estratégia em Ação através do BSC</i>	51
2.2.3 <i>Planejamento Estratégico – P.E</i>	52
2.2.4 <i>Avaliação do Desempenho Organizacional</i>	54
2.3 BSC: COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL	59
2.3.1 <i>Gestão Estratégica pela Qualidade Total</i>	59
2.3.2 <i>Qualidade Organizacional e sua relação com o BSC</i>	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 TIPO DE PESQUISA	66
4 AMBIENTE DA PESQUISA	70
4.1 INFORMAÇÕES RELEVANTES DA UNIDADE OBJETO DE ESTUDO	72
4.2 RESULTADOS LEVANTADOS	75
4.3 PLANO DE AÇÃO	84
4.4 HISTÓRICO - BUSCA PELA EXCELÊNCIA	85
5 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA UOSM	88
5.1 ESTÁGIO I – CONHECER E INTERPRETAR A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	89
5.1.1 <i>Fase I – Descrever a Organização Pesquisada</i>	89
5.1.2 <i>Fase II – Conhecer a Missão, Visão e a Estratégia da Organização</i>	90
5.1.3 <i>Fase III – Interpretar a Missão, a Visão e a Estratégia da Organização</i>	91
5.1.4 <i>Fase IV – Agrupar Objetivos Estratégicos conforme Perspectivas</i>	92
5.2 ESTÁGIO II – LEVANTAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	94
5.2.1 <i>Fase I – Levantamento dos Indicadores Estratégicos</i>	94
5.2.2 <i>Fase II – Relações de Causa e Efeito entre Indicadores Estratégicos</i>	96

5.3	ESTÁGIO III – EFETIVAÇÃO DA ESTRUTURA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS	-- 97
5.3.1	<i>Fase I – Formular Metas para cada Indicador</i>	-----97
5.3.2	<i>Fase II – Acompanhar o Desempenho da Organização</i>	-----97
5.3.2.1	<i>Software SA – Strategic Adviser</i>	-----98
6	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	----- 100
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	----- 100
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	----- 103
	REFERÊNCIAS	----- 104
	ANEXOS	----- 110

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os processos gerenciais, dentro do contexto da economia globalizada, têm sido fortemente marcados pela necessidade iminente de busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa. Diante dessas circunstâncias, em 1992, o professor Robert S. Kaplan, da *Harvard Business*, e o consultor David N. Norton, *CEO* do Instituto Nolan Norton, apresentam a ferramenta de Gestão: *Balanced Scorecard*¹ – BSC. Inicialmente concebido como um modelo de avaliação e performance empresarial, e, posteriormente, tido como uma metodologia de gestão estratégica, conceituado como um painel de desempenho balanceado, o BSC possibilita a agregação de valor ao cliente final, aos acionistas e aos seus processos internos, ampliando o horizonte de qualidade que as organizações buscam constantemente.

No ambiente empresarial, nos dias de hoje, esforços de qualidade bem-sucedidos exigem que a administração da empresa atinja e exceda a satisfação dos consumidores. Dentro desse enfoque, a qualidade de produtos e serviços é somente uma parte, uma das prioridades estratégicas das empresas. Para Oliver (1999), indispensável se faz difundir essa idéia, proporcionando, a todas as pessoas da organização, o treinamento e o apoio necessários para o alcance de tais objetivos, não esquecendo do suporte de custos e aspectos técnicos (instalações, equipamentos, etc.).

Silva (2005, p. 2) estabelece que “com o fim da inflação desenfreada na última década, ocorreram mudanças expressivas no padrão de consumo, o que afeta visceralmente o modelo de gestão das empresas, voltando-as para o cliente. A isso se chama de gestão da qualidade”. Essa tendência mostra existir uma

¹ **Balanced Scorecard** – registro balanceado.

necessidade inexorável por produtos e serviços que atendam o que o cliente busque, caso contrário, alia-se ao concorrente que satisfaça essa pendência.

O BSC é um sistema de gestão capaz de concentrar as atenções, as energias, as motivações, os recursos de uma organização, no que é essencial, e o essencial é seu sucesso na criação de valor.

Diante disso, o diferencial, no momento da escolha entre uma organização e outra é a sua capacidade em responder satisfatoriamente questões relacionadas à qualidade dos produtos/serviços colocados à disposição do consumidor. Não mais é o preço que faz a diferença, nem o custo de obter os insumos (cabe, aqui, destacar aspectos como matéria-prima, mão-de-obra, dentre outros), mas a qualidade. Também cabe salientar que, conforme o tempo passa, essa variável vai se reconfigurando, levando em consideração outros pressupostos, as questões sócio-ambientais, por exemplo, estão cada vez mais em voga nos ambientes institucionais no momento atual.

No entender de Neto (2008, p. 15), “na medida em que as transformações ocorrem, tecnologias modificam as necessidades e desejos dos consumidores, exigindo novos e melhores métodos de gerenciamento da produção e gestão da empresa”.

Dentro dessa ótica, entende-se o BSC como uma das opções de gestão que se apresenta às diferentes tipologias de organizações. Permite que as mesmas possam trabalhar as prioridades estratégicas, englobando, tanto enfoques que remetam aos aspectos financeiros, quanto aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento de seu colaborador.

As organizações precisam ter a visão de que não apenas trabalhando a satisfação do seu cliente, diz coloca Oliver (1999), irão conseguir esforços de qualidade expressivos. Ao contrário, devem considerar que pensar em satisfazer as suas necessidades é inevitável, é essencial. A qualidade não se remete somente ao resultado do processo final, no momento em que os produtos/serviços estejam a disposição do mercado consumidor. Deve prevalecer em todos os processos-chave direta ou indiretamente envolvidos, como os processos internos, clientes e aspectos financeiros.

Martins e Laugeni (1999, p. 388) corroboram o presente pensamento, colocando que “nos dias atuais a qualidade está no conceito de gerenciamento das empresas, pois não há como sobreviver no mercado sem qualidade”.

Quando da referência do termo qualidade, deve-se utilizá-la de maneira genérica. Sendo assim, as quatro perspectivas do BSC contemplam todo o processo, desde o contato com os fornecedores até o atendimento ao cliente final. O BSC, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorpora os vetores de desempenho futuro, que são evidenciados por meio de medidas não-financeiras, obtendo-se, um sistema balanceado de medição estratégica que responde às necessidades da moderna gestão na atual era da informatização.

Mais do que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN e NORTON, 1993, p.134).

Assim, com o desenvolvimento desse trabalho busca-se a utilização de uma sistemática de gestão estratégica para auxiliar no desdobramento da estratégia organizacional, visando o trabalho conjunto de todos os processos-chave envolvidos, com o fim de alcançar a melhoria da qualidade e conseqüente aumento do desempenho organizacional.

A unidade operacional, objeto de estudo a que se propôs a atual dissertação, está localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente no município de Santa Maria, e possibilitou todo o apoio necessário à autora ao desenvolvimento da pesquisa.

1.2 Tema e problema

Sabe-se que a administração do futuro apresenta uma série de implicações tais como: flutuações cíclicas na economia das nações, aceleração da taxa de obsolescência dos produtos e processos, aumento da preocupação com as mudanças organizacionais e evolução do desenvolvimento tecnológico natural. Hoje as organizações buscam: crescer, sobreviver, diversificar, ser líder do setor e inovar (KWASNICKA, 2007, p. 23). Isso é conseguido, com a utilização de modelos de gestão estratégicos disponíveis nas literaturas, como no caso do BSC.

Justifica-se a abordagem de utilização do BSC pela busca explícita das organizações em mensurarem seus resultados, buscando o controle dos mesmos. De acordo com Rezende (2003), desde os primórdios do século XX, no início da

Administração Científica, Frederick Taylor² advertia para a necessidade de as organizações contarem com a competência de homens eficientes, cuja demanda superava a oferta. Essa eficiência, portanto, só era conseguida na medida em que os resultados fossem avaliados dia-a-dia.

Efetivando esse pensamento, a racionalização do trabalho deu origem às primeiras tentativas de avaliação de desempenho, a fim de interferir na maneira como estava sendo processado o alcance dos objetivos.

Por outro lado, sabe-se que, apesar da crescente reputação do BSC, sua aplicação contínua é complexa. É crescente o número de pesquisas que relatam sobre os pontos positivos e negativos do modelo. Cada vez mais tem-se conhecimento das principais dificuldades em se trabalhar com o BSC e, assim sendo, é de extrema relevância para o conhecimento científico entender/analisar as dificuldades apresentadas, para, em conseqüência, melhorar continuamente os processos organizacionais e alcançar a excelência da qualidade.

É evidente o conceito do BSC ainda apresentar lacunas e oportunidades de evolução e desenvolvimento. Entretanto, sua aplicação é eficaz em diferentes tipos de organizações. Espera-se que, com trabalhos acadêmicos e profissionais, como este, os pontos positivos e negativos sejam trabalhados e discutidos, de modo a se caminhar para a maturidade conceitual do modelo de gestão.

Portanto, a proposta da presente problematização está baseada na utilização da ferramenta BSC para gerar melhoria nos processos produtivos por meio da inserção da qualidade aos mesmos, e, conseqüentemente, alavancar o desempenho organizacional na unidade operacional em estudo.

Sendo assim, a pesquisa foi desenvolvida com o propósito de reunir subsídios para responder a seguinte questão: o BSC possibilita melhorias nos processos de uma organização, visando a inserção da qualidade nos mesmos e, aumento do desempenho organizacional através da eficácia na implementação de sua estratégia?

² **Administração Científica** - Primeira Teoria Administrativa conhecida tendo como precursor Frederick Taylor. Estabelecia que o foco principal dentro das indústrias deveria ser nas "tarefas" e no uso de métodos científicos (mensuração e observação) aplicados nos problemas Administrativos.

1.3 Objetivos do estudo

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da pesquisa consiste na análise de como o *Balanced Scorecard* – BSC, como uma sistemática de gestão, auxilia no desdobramento das estratégias organizacionais e contribui para a melhoria contínua da qualidade nos processos da organização em estudo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais benefícios, contribuições, pontos positivos e pontos críticos do Modelo de Gestão – BSC;
- Apresentar uma proposta de sistematização de implantação do BSC na organização, após análise dos pontos críticos;
- Avaliar como a qualidade organizacional é influenciada com a utilização do BSC na organização;
- Estudar as diferentes formas de inserção da qualidade nos principais processos da organização, tanto administrativos como operacionais.

1.4 Justificativa

Como será abordado, no decorrer do texto teórico, o BSC é um modelo que as organizações se utilizam para alcançarem seus objetivos organizacionais, tanto financeiros quanto não-financeiros. Portanto, trata-se de uma sistemática de gestão estratégica que surgiu para preencher a lacuna existente nas organizações, direcionada ao tratamento de outros aspectos organizacionais que não os financeiros.

Sua propagação ocorreu de forma bastante positiva, com exemplos de casos bem sucedidos em diferentes tipos de organizações. Mas, como tudo o que é novidade, ou que surge de mais atual em determinada área do conhecimento,

sempre fica sujeito às críticas e tentativas de melhorias, pelo risco associado ao seu emprego desenfreado, como um modismo. No caso do BSC não foi diferente. O que existe, na verdade, é uma tentativa de aprimoramento contínuo dos casos de implementação do BSC, pois é evidente a inconstância a que as empresas e organização, passam no mundo atual.

Dentro dessa ótica de pensamento, torna-se relevante e justificável realizar uma análise crítica de casos de utilização do BSC, estudar suas vantagens e desvantagens, assim como suas principais dificuldades de implementação, e posteriormente, ter subsídios para colaborar com o caso de implantação do BSC na organização pesquisada.

Assim sendo, conhecendo-se alguns exemplos da aplicação da ferramenta, e de como a organização em estudo trabalha com a mesma, tem-se condições de propor uma sistemática de implantação do BSC, como consequência da análise realizada.

Existe a necessidade de interesse, por parte do pesquisador, ao assunto a que se destina estudar. Justifica-se, assim, a dedicação para o estudo na área estratégica e de qualidade organizacional, porque acredita-se ser questão fundamental entender a relação das ferramentas administrativas, especificamente, e sua influência no aumento contínuo da qualidade organizacional. Entende-se que a qualidade, por si só, não se consegue “num passe de mágica”, e sim, esta é fruto de um trabalho de gestão estratégica devidamente planejado.

Para início de estudo, deve-se ter em mente qual o principal diferencial do BSC: seus princípios reconhecem que utilizar apenas os indicadores financeiros, para avaliar o desempenho de uma organização, não é suficiente, uma vez que mostram somente resultados de investimentos e atividades, ignorando a rentabilidade e sucesso a longo prazo. Esta estratégia de medida não se encaixa no perfil do mercado atual, já que, este, procura medir o desempenho em várias dimensões, buscando o êxito, pois o que realmente interessa é a capacidade de sustentabilidade das organizações, bem como sua lucratividade.

Em síntese, a justificativa principal da pesquisa é auxiliar a organização em estudo a entender os principais pontos críticos na implantação do BSC, para que o trabalho com esse modelo de gestão estratégica possa contribuir para o crescimento da unidade operacional.

1.5 Estrutura do Trabalho

Visando alcançar os objetivos propostos, e buscando responder o problema de pesquisa, estruturou-se o presente trabalho em seis capítulos.

Capítulo 1 – Introdução – breve contextualização dos sistemas de gestão estratégicos vinculados a qualidade nas organizações. Apresenta-se o tema e o problema que guiaram a realização do trabalho, bem como os objetivos e a justificativa que fundamentaram o estudo. Ao final, é apresentada a estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – apresenta-se uma abordagem referente ao BSC, salientando-se sua aplicabilidade, surgimento e propagação, suas perspectivas, o Mapa Estratégico e um levantamento dos pontos críticos à aplicação da sistemática. Apresenta-se, também, revisão teórica sobre a Gestão Estratégica da Qualidade, abordando itens como: Estratégia Organizacional, Estratégia em ação através do *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico – P.E., Avaliação do Desempenho Organizacional e, a correlação entre a Gestão Estratégica e Qualidade Total. Por fim, tem-se a revisão teórica sobre o *Balanced Scorecard*: Como ferramenta de Melhoria da Qualidade Organizacional salientando a Gestão Estratégica pela Qualidade Total e o tópico referente a Qualidade Organizacional e sua relação com o BSC.

Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos – estão descritos os tipos de pesquisas utilizadas. Destaca-se a metodologia de estudo de caso, bem como as técnicas de pesquisa empregadas.

Capítulo 4 – Ambiente da Pesquisa - realiza-se uma descrição do ambiente da organização em que a pesquisa foi realizada, bem como os principais resultados da aplicação do instrumento de coleta de dados.

Capítulo 5 – Processo de Implantação do BSC na UOSM - descreve-se a sistemática sugerida, os estágios de aplicação, assim como as fases constituintes de cada estágio.

Capítulo 6 – Considerações Finais e Recomendações - estão descritas as conclusões da pesquisa e registradas as contribuições à UOSM, assim como, as recomendações para futuros estudos sobre a utilização do método BSC.

Capítulo 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica, que serviu como base para elaboração do presente estudo, encontra-se dividida em três partes estratégicas, de acordo com a Figura 1.

Primeiramente, uma abordagem a respeito do BSC, sistemática de gestão tema principal do estudo. A seguir, o enfoque é sobre Gestão Estratégica, por considerar-se o BSC uma sistemática para desdobramento da estratégia organizacional, e, finalizando, um capítulo intitulado *Balanced Scorecard: Como ferramenta de Melhoria da Qualidade Organizacional*.

Entende-se que essas partes encontram-se inter-relacionadas, são interdependentes, e uma não acontece sem a outra. Ou seja, o BSC é uma ferramenta estratégica que visa a melhoria contínua de qualidade organizacional atribuída a todos os processos organizacionais, sendo o intuito da pesquisa investigar de que forma isso se concretiza na organização em estudo.

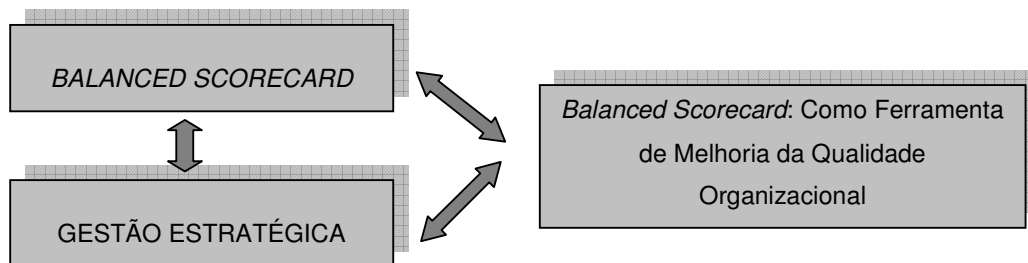


Figura 1 – Esquema da Fundamentação Teórica
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

2.1 *Balanced Scorecard* – BSC

A seguir são apresentados tópicos que permitem compreender o que seja o BSC, sua aplicabilidade, surgimento e propagação, as perspectivas do modelo, o que vem a ser Mapa Estratégico, bem como as críticas existentes sobre a ferramenta e um levantamento de estudos favoráveis e não-favoráveis ao BSC.

2.1.1 O *Balanced Scorecard* - Conceito e Aplicabilidade

O BSC é um modelo de gestão que tem despertado grande interesse entre os investigadores e profissionais, pois auxilia as organizações traduzirem sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e desempenhos KÁLLAS (2003); KAPLAN e NORTON (2004); SILVA et al. (2007); ASSIRI; ZAIRI e EID (2006).

Antes de começar a discorrer sobre o que é a ferramenta, seus princípios, finalidades e pressupostos, convém destacar algumas informações relevantes. A expressão *Balanced Scorecard* advém da seguinte situação, conforme reportagem de David Norton a HSM *Management*, em 2007 (p. 110):

“As empresas ocidentais, particularmente as norte-americanas, estavam levando uma “surra” das japonesas, e muitos escreviam sobre o que estávamos fazendo a nós mesmos com esse foco de curto prazo, trimestral, em aspectos financeiros. Esse era o problema mais aparente. Bob Kaplan e eu coordenávamos um grupo de pesquisa que começou com o objetivo de encontrar uma maneira melhor de gerenciar negócios. Nossa primeira conclusão foi que não se podiam jogar fora os aspectos financeiros - isso está no “sangue” das empresas, mas era preciso fazê-lo visando tanto o curto prazo como o longo prazo. O termo “*balanced*” (oriundo de balanceamento, equilíbrio) surgiu naturalmente para descrever isso. Não consigo me lembrar de ter a idéia desse nome no chuveiro de manhã ou algo assim”.

Conforme tem-se conhecimento, há diferentes tipos de modelos semelhantes ao BSC, que surgiram, nos últimos anos, com o propósito de auxiliarem no desdobramento das estratégias organizacionais. A principal necessidade é como chegar, quais passos seguir para desdobrar a estratégia em ações e alcançar o objetivo maior.

Muitas vezes, tem-se um conjunto de metas que foram muito bem trabalhadas, estabelecidas mediante pensamento coletivo, discussões, e que, se fossem colocados em práticas e atingidos os resultados previstos, solucionariam grande parte dos problemas organizacionais, trariam maiores lucros, maior satisfação dos clientes, um valor de mercado reconhecido, etc. Mas, o grande obstáculo, de muitas organizações, é o momento de colocar as estratégias em prática. Diz-se, de acordo com as colocações dos autores Kaplan e Norton, que o ponto nevrálgico do sucesso de uma estratégia organizacional é sua implementação.

Ainda, Kaplan e Norton (2000) ratificam essa idéia, colocando a tarefa de implementar a estratégia ser mais difícil do que formulá-la. Para Modell (2007), a

nossa literatura tem dado muita pouca ênfase à complexidade dos processos de execução, e tem-se concentrado, basicamente, nas inovações em si.

Sob essa ótica de pensamento, entende-se que a maioria das organizações procura usar algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos. As estratégias definidas para tanto, porém, encontram barreiras e dificuldades na fase de implementação, e mesmo o seu controle exige sistemas que possam permitir medidas de ajuste e mudanças pela Alta Administração.

Ainda salientando a dificuldade em colocar a estratégia em prática, dados de uma pesquisa da Revista Fortune (2001) salientam que a definição de qual será a estratégia das empresas, que está associada à grandes idéias, na maioria das vezes, não é tão complexa, se comparada a sua execução em si. Conforme a pesquisa, menos de 10% das estratégias formuladas são executadas eficazmente. Salienta-se que agregar valor às partes envolvidas, com a efetivação da estratégia, é tão importante quanto a sua criação.

Sendo assim, só existe a consolidação de resultados efetivos quando a estratégia for executada de maneira a alcançar os resultados esperados e agregar valor a todos os envolvidos.

Neste sentido, o BSC transforma-se em um importante instrumento para auxiliar nas tomadas de decisão. Sendo que, o gerenciamento das organizações, em meio a uma era marcada pela pressão competitiva, exige, dos tomadores de decisão, estratégias organizacionais com uma postura que contemple a tradução da visão e missão com objetivos que descrevem todo o processo necessário para atingir as metas estabelecidas.

Na mesma linha, Othman (2008, p. 262) coloca outra tarefa importante, quando se trabalha com execução de estratégias organizacionais, é análise ambiental que deve ser simultaneamente levada em consideração. “A estratégia quando implementada utilizando o BSC é ligada a condições externas, e toma em consideração as mudanças esperadas no ambiente”. No entanto, deve-se ter a visão de todo o ambiente circunscrito à organização, estar atento às tendências e aos cenários.

Ao considerar essa influência das variáveis ambientais, Kaplan e Norton (2004) colocam as organizações sociais serem “processos” que não funcionam como sistemas mecânicos. As organizações estão sempre em constante

vulnerabilidade frente as mudanças. Tudo é relativo e vai depender de uma série de fatores como a mão-de-obra, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, entre outros aspectos.

As organizações têm a necessidade e a obrigatoriedade de formularem uma boa estratégia. Uma vez formuladas, a tarefa de orientar a organização ao alcance dos objetivos baseia-se no BSC. Logo, formular uma estratégia constitui-se em um processo de aprendizagem requerendo adaptação ao ambiente (MINTZBERG, 1994 apud OTHMAN, 2008).

Para Kaplan e Norton (2000), o BSC é concebido como um sistema gerencial com foco na implementação da estratégia, de forma dinâmica e integrada, com o objetivo de traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, como mostra a Figura 2:

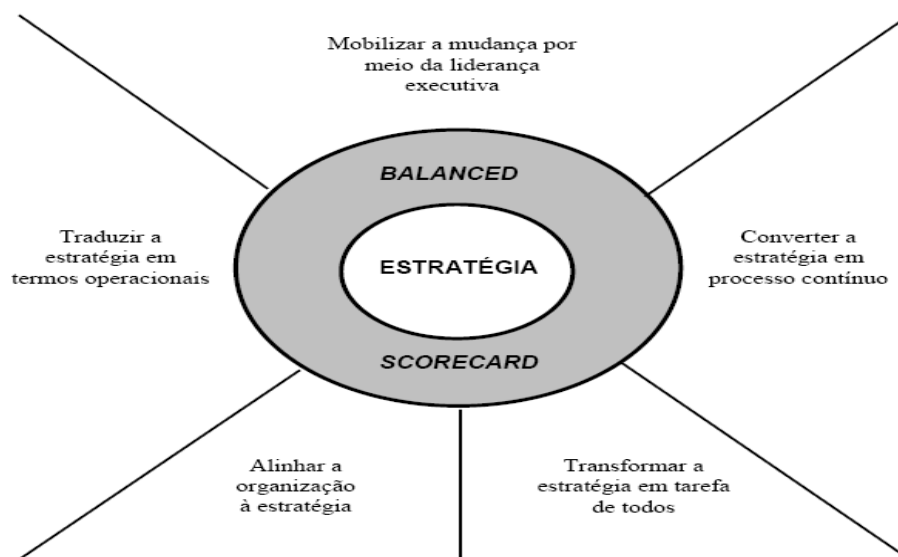


Figura 2 - Princípios da organização orientada para a estratégia
Fonte: KAPLAN e NORTON, 2000

O BSC propicia que os colaboradores tenham uma comunicação mais clara a respeito da missão, visão e estratégia de uma organização. Entendam melhor a inter-relação desses fatores. Além disso, a comunicação se dá através da análise dos indicadores mostrando a situação de alcance das estratégias almejadas.

Sendo assim, a proposta do BSC é tornar compreensível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e como podem contribuir para o bom desempenho organizacional.

Ao relacionar os objetivos, as iniciativas e os indicadores à estratégia da empresa, o BSC garante o alinhamento das ações das diferentes áreas organizacionais. Proporciona o entendimento comum dos objetivos estratégicos e das metas a atingir, permitindo, a constante reavaliação da estratégia. Dessa forma, o BSC deve ser utilizado, não apenas como um sistema de controle, mas como um sistema de comunicação, informação e aprendizado (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para Zorzi (2007), na sociedade da informação, a preocupação principal reside em torno da mobilização e exploração dos ativos intangíveis, diferentemente da era industrial, quando as empresas atinham-se a utilização eficiente dos recursos financeiros e físicos para gerar valor para os acionistas.

As pesquisas evidenciam que, na era industrial, o sucesso das entidades originava-se no aproveitamento das economias de escala e escopo, ao passo que, na era da informação, a preocupação está totalmente voltada para os ativos intangíveis e intelectuais.

Ainda existem pesquisadores que apresentam o BSC como importante sistemática de gestão, por suplantar as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, ao trazer um enfoque financeiro e não-financeiro, indicadores quantitativos e qualitativos, além de propiciar alinhamento, suporte, controle estratégico e geração de conhecimentos, para a organização, em todos os níveis. Outra vantagem, apresentada pelo BSC é equilibrar estratégias e ações de curto e longo prazos (SILVA; et al., 2007 e LIMA; et al., 2004).

No entender de Lobato et al., (2007, p. 107), os benefícios, em se trabalhar com o BSC, podem ser resumidos da seguinte forma:

- obter clareza e consenso no tocante à estratégia;
- dar foco ao negócio;
- desenvolver a liderança da alta direção;
- educar a organização;
- alinhar programas e investimentos;
- direcionar o processo de alocação de recursos e capital e
- promover o aperfeiçoamento.

Para Farneti e Guthrie (2008, p. 5), o BSC apresenta-se como “um dispositivo de gestão estratégica que fornece referencia suficiente para uma postura externa com responsabilidade”. Assim, o trabalho sendo realizado através de indicadores de desempenho, a organização é capaz de mensurar seu desempenho dentro das quatro perspectivas consideradas, e, conseqüentemente, colocar-se no mercado com a certeza de estar sendo reconhecida por produtos e serviços de qualidade, atuando com responsabilidade social, expondo a motivação dos seus funcionários em trabalhar na empresa. Enfim, consegue passar com veracidade os resultados de sua atuação aos consumidores.

Referindo-se ainda aos autores supracitados, em pesquisa realizada em Organizações Governamentais Locais, na Itália e Austrália, o BSC teve sua aplicabilidade devido à necessidade de uma abordagem que contemplasse a avaliação dos resultados. Nesse sentido, quatro métodos de controle foram estabelecidos:

- (1) regulação contábil (auditoria) incidindo sobre os procedimentos financeiros e administrativos;
- (2) controle de gestão relacionadas com o princípio da eficiência e eficácia;
- (3) avaliações, feitas por uma comissão independente (auditoria externa) e
- (4) controle estratégico.

No caso das Organizações Governamentais Locais, prevaleceu o enfoque do BSC ao controle organizacional.

Vale salientar que o BSC é destaque entre as mais importantes ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. Pode-se dizer que este proporciona uma visão de toda a empresa, permitindo o monitoramento das atividades desenvolvidas pelos diversos setores.

Rickards (2007) dá ênfase a um estudo desenvolvido em uma pequena e média empresa – PME de comércio eletrônico situada na Alemanha. O autor questiona a falta de destaque da aplicabilidade do BSC em PMEs. Argumenta a predominância dos estudos em empresas de grande porte, salientando que diferentes situações de destaque e sucesso referente ao BSC são conseguidos também em PMEs. Portanto, não é o porte das organizações que determinarão sua aplicabilidade.

Em relação às diferenças de aplicação do BSC, no setor público e privado, David Norton (2007) coloca que a diferença primária está no objetivo final de cada

setor. No setor privado o foco é financeiro, no retorno sobre o investimento dos acionistas. No setor público o objetivo concentra-se no alcance da missão organizacional, proporcionar o bem coletivo.

Ao referir-se ao setor público, Norton (2007, p. 111) coloca: “a idéia da metodologia BSC é até mais apropriada ao setor público. Isso porque, no setor privado, mesmo que seja um pouco displicente, provavelmente não perderá o controle de sua organização, uma vez que a disciplina financeira o forçará a se recompor novamente”.

O autor complementa salientando que, no setor público, à medida que se consegue esclarecer a missão organizacional e vinculá-la à medidas que impulsionem as ações da organização, será muito propício para alcance do crescimento contínuo.

Pode-se observar vários serem os enfoques de aplicabilidade do BSC. Os objetivos diferenciam-se de uma situação para outra, em algumas situações o objetivo maior é o controle, em outras é a mensuração do desempenho organizacional, equilibrando as medidas financeiras e não financeiras.

Para Gonçalves e Oliveira (2008, p. 10)

.....a medida que a utilização do *Balanced Scorecard* é mais difundida, as organizações notam que ele pode ser usado para uma série de funções, tais como obter de um consenso em relação à estratégia adotada, obter de *feedback* para aprofundar o conhecimento, alinhar metas dos cargos hierarquicamente inferiores às dos cargos executivos, realizar contínuas revisões estratégicas etc..

O BSC trás consigo a idéia de que não só pelos resultados de lucro mantém-se uma organização, mas sim de uma série de fatores, tais como, o posicionamento dos colaboradores, a eficiência dos processos internos e a satisfação dos clientes.

Nesse sentido, o BSC é um sistema de gestão que visa melhorar o desempenho organizacional, analisando sistematicamente os pontos estratégicos com vistas a busca do equilíbrio entre os aspectos financeiros e não-financeiros em uma organização.

2.1.2 *Balanced Scorecard* - Surgimento e Propagação

Os autores Dietschi e Nascimento realizaram um estudo, no ano de 2007, com o seguinte problema de pesquisa: O tipo de sociedade de uma organização, aberta³ ou fechada⁴, pode ser um fator que explique a melhor aderência da empresa ao *Balanced Scorecard* - BSC? Nesse estudo, analisam a situação que as organizações se deparavam na década de 90 e porque aconteceu a alavancagem do BSC.

De acordo com os autores acima, prevalece a idéia que as empresas abertas trabalham com seus acionistas apresentando-lhes retorno imediato (distribuição de dividendos no final do período). Como consequência, deixam de investir em oportunidades lucrativas de médio e longo prazo. A pesquisa confirma essa hipótese, concluindo que as características do BSC se enquadram mais às empresas abertas.

As empresas de capital aberto buscam apresentar bons relatórios em um pequeno período de tempo, geralmente relatórios semestrais, trimestrais e anuais, pela facilidade de acesso em tempo real aos relatórios. Essas empresas têm sido administradas com foco excessivo nos aspectos financeiros, deixando em segundo plano os aspectos não-financeiros.

Por outro lado, sabe-se que mensurar a satisfação dos clientes e o grau de aumento do aprendizado organizacional requer uma pesquisa mais minuciosa, e, em consequência, são dados que ficam de fora dos relatórios apresentados aos acionistas. Por isso, ratifica-se a idéia de que as empresas abertas trabalham com foco a curto prazo, apresentando relatórios que comprovam seu desempenho sob a ótica financeira.

Portanto, entende-se a necessidade de realização de pesquisas não só sobre medidas financeiras, mas também, com outras perspectivas, para assim, ter-se

³ **Empresa de capital aberto** - São as empresas que operam em condições de abertura (de capital, de propriedade e gestão, e de informação). É uma sociedade anônima, cujo capital social é formado por ações - títulos que representam partes ideais - livremente negociadas no mercado, sem necessidade de escrituração pública de propriedade (por parte da pessoa física compradora).

⁴ **Empresa de capital fechado** - É uma sociedade anônima, na qual o capital social representado pelas ações está normalmente dividido entre poucos acionistas. A pessoa física que quiser comprar essas ações, terá de convencer um dos atuais acionistas a vendê-las, e precisará fazer uma escrituração da transferência da propriedade das ações no livro de transferência de ações nominativas da companhia.

dados referentes ao desempenho de uma organização. O BSC é uma sistemática para desdobramento das estratégias organizacionais, por meio do trabalho simultâneo, com as quatro perspectivas (financeiras, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento).

Dietschi e Nascimento (2007) fazem referência às três ferramentas que acentuam o foco no acionista e nas medidas financeiras. São instrumentos de estudos, predominantemente encontrados na cultura norte-americana, principalmente nos Estados Unidos/EUA – onde se concentra o maior Mercado de Capitais:

- Fórmula DuPont - ferramenta criada no início do séc. XX, que visa a maximização do retorno sobre o que foi investido - ROI (*Return On Investments*);
- EVA (*Economic Value Added*) - criada no início da década de 90, por Stewart III. Considera que a remuneração deve ser de acordo com o “valor agregado” que cada funcionário ou executivo propicia à organização e
- VBM (*Value-Based Management*) – significa lucro econômico, sendo outra ferramenta de gestão com características semelhantes ao EVA e também a fórmula DuPont.

Nesse contexto, de críticas aos métodos de gestão excessivamente focados nos indicadores financeiros, surgiu o BSC. Os autores Robert Kaplan e David Norton acreditavam que a visão direcionada aos aspectos financeiros levaria as organizações à miopia, pelo foco excessivo a curto prazo. Defendiam o pressuposto dos indicadores não financeiros voltados para longo prazo, colocando que, a partir de um horizonte a longo prazo (três a cinco anos) devem ser planejadas as ações de curto prazo (até doze meses).

Otley (1999) contribui com a pesquisa de Dietschi e Nascimento. Coloca que, mesmo considerando os aspectos não financeiros de uma organização em sua análise, o BSC continua direcionado ao acionista. Explica que isso se dá ao fato de o modelo ter surgido em ambiente norte-americano.

Referindo-se ao foco excessivamente financeiro das organizações, Fischmann e Zilber (1999) argumentam que os administradores e empregados necessitam monitorar de maneira constante o desempenho de suas empresas. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho necessárias são encontradas

nos tradicionais relatórios financeiros. Por isso, a tendência mais importante, atualmente, é o BSC. A sistemática apresenta informações, tanto de caráter financeiro como não financeiro, em formatos lógicos, medindo o que é importante para o desempenho organizacional.

Ainda em relação ao surgimento do BSC, os autores Fischmann e Zilber (1999, p. 4) colocam:

...a idéia desse sistema originou-se com Kaplan e Norton. Eles concluíram na época, que enquanto as tradicionais medidas contábeis, envolvendo demonstrativos de balanço, desempenho do lucro e outras proporções eram apropriadas para a Idade Industrial, estas medidas não servem sempre aos interesses da Administração para tomar decisões apropriadas na Idade da Informação. As informações tradicionais são às vezes muito inadequadas e carecem da propriedade de proporcionar aos tomadores de decisão, indicativos suficientes e necessários para definirem e optarem pelas melhores soluções face às perspectivas dos negócios. Além disso, como os tradicionais sistemas de avaliação nasceram da área contábil/financeira, têm forte viés de controle enquanto o BSC coloca a estratégia e a visão – e não o controle - no centro da atenção. Eles contestavam, também, que o valor de uma companhia seria muito maior do que aquele passível de ser obtido das contas do balanço patrimonial. Segundo eles, medidas tradicionais e históricas como retorno sobre investimento e rendimentos por ação podiam resultar em informações desvirtuadas aos administradores se eles tivessem de tomar decisões relativas a perspectivas de mais longo prazo, no caso, por exemplo, da implantação de uma inovação ou de empreendimento visando ao atendimento da satisfação do consumidor.

O primeiro artigo sobre BSC foi publicado em 1992, por Kaplan e Norton. Nesse artigo, os autores agruparam os indicadores de desempenho em quatro perspectivas distintas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Em 1996 foi publicado o primeiro livro, no qual os autores introduzem a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Essa relação é designada pela expressão “*se, então*”. Como por exemplo: se os funcionários forem melhor treinados, então os clientes ficarão mais satisfeitos. Nesse primeiro livro fica explícita a idéia de os indicadores de desempenho prevalecerem alinhados à estratégia. Mas o mesmo não deixa claro se a relação de causa e efeito aplica-se apenas aos objetivos estratégicos (aumentar satisfação dos clientes) ou é também aplicado aos indicadores de desempenho (índice de satisfação dos clientes).

Mapas Estratégico é assunto destaque do segundo livro de Kaplan e Norton, lançado em 2000. Neste, abordam que a estratégia da organização deve ser apresentada (trabalhada) através de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, sem deixar de considerar o levantamento de possíveis hipóteses.

Fica explícito, no Mapa Estratégico, que o BSC deve contemplar todas as possíveis situações que poderão apresentar-se no momento de colocar a estratégia de uma organização em prática, isto é, a relação entre objetivos estratégicos e suas prováveis hipóteses, assim como, a relação entre os indicadores de desempenho organizacional.

Nesse segundo livro, Kaplan e Norton continuam suas argumentações sobre a importância da área financeira. Conforme os idealizadores do BSC, a modelagem do Mapa Estratégico deve partir do objetivo máximo da organização, que é a geração de valor para o acionista. Kaplan e Norton (2000, p.83) afirmam que “a criação de valor para o acionista deveria ser o resultado final de qualquer estratégia organizacional”, a maximização de valor de mercado para o acionista.

É evidente que o BSC, apesar de sua abordagem dar ênfase aos aspectos não-financeiros, salienta a importância da área financeira nas organizações, porque esta última delimita o valor de mercado de uma organização. Entende-se que o valor de mercado de uma empresa é mensurado pelo valor da ação das mesmas, ou ainda, pela capacidade de gerar lucros mediante o uso dos ativos, da sua tecnologia, competência gerencial e pelo seu conceito junto à credores e clientes (BRAGA, 1995).

Para Gurd e Gao (2008) na literatura há diferentes definições para as etapas da evolução do BSC. Todos os autores concordam ser a primeira geração do BSC a que combina indicadores financeiros e não-financeiros com as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos das organizações e aprendizagem e crescimento).

A segunda geração do BSC salientou a relação de causa e efeito entre as medidas e objetivos estratégicos. Tornou-se, assim, uma ferramenta de gestão estratégica, utilizando um Mapa Estratégico para ilustrar a ligação entre as medidas e estratégias. Em contrapartida, há autores que salientam ser a contribuição fundamental da segunda geração o vínculo formal entre a gestão estratégica e a gestão responsável pelo acompanhamento do desempenho da organização.

A terceira geração do BSC está relacionada ao desenvolvimento estratégico dos sistemas de controle. Existe a relação da atividade com o resultado auferido, para posterior mensuração e análise. Pesquisas salientam a terceira geração do

BSC contemplar a segunda geração, adicionando a idéia de planos de ação⁵, explanação de metas e relação de incentivos.

Em entrevista exclusiva à *HSM Management*, em 2007, David Norton apresenta, de maneira sintetizada, um histórico de seus livros lançados:

- “*Mapas Estratégicos*” - salientando a maneira de descrever a estratégia em uma organização;
- “*A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*”, evidencia a metodologia de traduzir a estratégia em esquema de medição;
- “*A Organização Orientada para a Estratégia*” a idéia é: “pegar o esquema de medição e vincule-o à maneira como você administra sua organização, a seus orçamentos, aos objetivos de seu pessoal, a suas remunerações e em torno de sua estratégia” e
- “*Alinhamento*”, lançado no Brasil em 2006 considera a importância de alinhar a estrutura da organização à estratégia pretendida, prevalecendo a flexibilidade frente às mudanças que, por ventura, deverão serem feitas.

Em diferentes sociedades, países, e culturas existem estudos que evidenciam o BSC. Braam, Benders e Heusinkveld (2007, p.867) afirmam: “o BSC é uma importante inovação administrativa que se tornou amplamente difundida e trouxe muitas mudanças em uma variedade de tipos de organizações, especificamente, na Holanda durante a década de 1990”.

De acordo com os autores supracitados, os consultores de empresas são os principais divulgadores do BSC. Não existe apenas uma literatura, um discurso referente ao modelo, mas sim, existem situações diferentes da aplicação do BSC, cada qual, relacionada ao tipo específico de profissional e organização.

Os gerentes e administradores, responsáveis por trabalhar com BSC, podem valer-se dos discursos, apresentados nas literaturas, como fontes de inspiração e de legitimação, mas sempre existe a necessidade de haver adaptações.

Em suma, é válido afirmar ser o BSC um modelo de gestão estratégico. Surgiu para preencher a lacuna existente nas organizações que detinham foco excessivo em aspectos financeiros na avaliação do desempenho organizacional.

Sua propagação ocorreu de maneira progressiva. Os exemplos bem

⁵ **Planos:** trabalho objetivo a ser desenvolvido com prazo, data, responsável, resultados esperados, e os recursos que devem estar disponíveis para que seja desenvolvido.

sucedidos de estudos de casos, em diferentes tipos de organizações, confirmam essa idéia. Mas, como tudo o que é novo, fica sujeito às críticas e tentativas de melhorias. Com o BSC não foi diferente, prevalece a busca pelo aprimoramento contínuo na implementação do modelo, devido a inconstância que vivem as organizações na contemporaneidade.

2.1.3 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

O BSC pode ser definido como “um modelo de gestão que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com os objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo as diferentes perspectivas - ou dimensões: financeira, clientes, processos interno e aprendizado e crescimento” (KALLAS e COUTINHO, 2006, p. 3).

Tendo em vista alguns problemas apresentados em decorrência à limitação dessas quatro perspectivas, alguns autores acrescentam outras perspectivas, ou ajustam essas, conceituando-as diferentemente, reformulando e ampliando seus princípios.

Rickards (2007) realiza uma adaptação do modelo BSC, o qual considera ser quatro as perspectivas a serem consideradas nos processos-chave organizacionais. Em seu estudo, o autor decidiu adequar o BSC à empresa em que realizou sua pesquisa. Como resultado, passou a considerar seis (6) perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, parceiros externos e comunicação. Nesse caso, ampliar o número das perspectivas representa maior abrangência do controle da empresa.

Assim como Rickards (2007), Gurd e Gao (2008), na empresa estudada acrescentam uma quinta perspectiva para complementar os pressupostos de Kaplan e Norton. Trata-se da sustentabilidade, que representa a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais de uma determinada organização.

Gurd e Gao (2008) afirmam que a escolha das perspectivas compreende uma das decisões mais importantes relacionadas ao BSC - quantas perspectivas considerar e quais serão? Os autores apresentam exemplos de adaptação das perspectivas, de acordo com o tipo de organização.

Em empresas de saúde, por exemplo, é dada ênfase à saúde do paciente, ao invés de ser enfatizada a perspectiva financeira da organização. Diz-se “a balança se inclina para a saúde e bem-estar das pessoas e não, aos resultados financeiros”. Outro exemplo, que Gurd e Gao (2008) enfatizam, são as empresas sem fins lucrativos, que em substituição a perspectiva financeira, consideram a perspectiva da “missão empresarial”, a qual compreende a razão da existência de uma instituição.

Assiri, Zairi, e Eid (2006) enfatizam a escolha das perspectivas estar em consonância com o necessário para alcançar a estratégia e criar vantagem competitiva à organização.

No Quadro 1, seguem orientações, em forma de *checklist*, para auxiliarem na definição das perspectivas do BSC.

Requisito	Orientações
Identificar as Perspectivas do BSC	<ul style="list-style-type: none"> - Escolher perspectivas que devam se adequar aos objetivos, requisitos e estratégias da organização. - As perspectivas do BSC devem estar adequadamente ligadas ao foco da estratégia organizacional e proporcionar equilíbrio entre medidas financeiras e não financeira. - Entre 3 e 5 perspectivas do BSC devem abranger todos os aspectos e atividades da organização.
Compromisso dos Gerentes/Executivos/ Alta Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Executivos e altos dirigentes devem assumir responsabilidades ativas pela execução. - Deve existir a visibilidade/comunicação do compromisso dos executivos e chefias com as atividades do BSC. - Executivos e chefias devem destinar recursos e dispor de tempo para o projeto de implantação do BSC. - Os principais responsáveis pela gestão do projeto do BSC devem discutir as questões principais referentes à ferramenta durante as reuniões. Assim todos poderão acompanhar o trabalho com o BSC.
Equipe de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Os membros da equipe que devem trabalhar com o BSC devem possuir diversas habilidades, conhecimentos e ser provenientes de diferentes departamentos. - A equipe que trabalha com o BSC deve ter gestão transparente e com acesso a alta administração. - A equipe responsável em trabalhar com o BSC deve preocupar-se com fatores de mensuração de desempenho (indicadores). - A equipe deve preparar freqüentes e regulares reuniões para discutir as questões sobre o BSC.

	<p>- Os membros da equipe de gerenciamento do BSC devem ter uma compreensão muito detalhada da área funcional/operacional da organização.</p>
--	---

Quadro 1- Checklist para definição das perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado de ASSIRI; ZAIRI; e EID, 2006

Gonçalves e Oliveira (2008) e Dietschi e Nascimento (2007) lembram ser importante trabalhar com a interligação entre as quatro perspectivas do BSC. Esses autores exemplificam essa ligação da seguinte maneira: considerando-se que a meta, de determinada empresa, é ser a mais lucrativa em seu setor de atuação. Para alcançar essa meta, primeiramente, precisa aumentar seus lucros (*perspectiva financeira*). Porém, para isso, é necessário ampliar o número de clientes (*perspectiva dos clientes*). Mas, com o aumento na quantidade de clientes, é preciso melhorar a produtividade dos processos internos (*perspectiva de processos internos*). Finalmente, para aumentar a produtividade, é necessário uma maior qualificação da mão-de-obra ou, a compra de novos equipamentos (*perspectiva de aprendizado e crescimento*).

Portanto, as perspectivas financeiras são importantes para analisar as conseqüências econômicas das operações empresariais. Constatar se a estratégia da empresa e sua efetivação estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Na perspectiva de clientes são considerados os segmentos de clientes e o mercado de atuação da empresa. A dimensão de processos internos enfatiza os processos críticos para alcance da excelência empresarial. Na perspectiva de aprendizado e crescimento destaca-se questões de infra-estrutura e crescimento do colaborador, sua motivação, capacidade de formar carreira, etc. (KAPLAN e NORTON, 1997). Em síntese tem-se:

- Dimensão financeira: estamos alcançando maior lucratividade?
- Dimensão cliente: como estamos perante os clientes, o mercado?
- Dimensão processos: como está nosso desempenho nos processos internos?
- Dimensão aprendizagem e crescimento: como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudança e melhoria?

A Figura 3 representa a inter-relação das perspectivas destacadas acima, alinhadas à visão e à estratégia organizacional.

Em cada perspectiva delimitam-se quais os objetivos a serem alcançados e, para analisar seus resultados, estabelecem-se os indicadores de desempenho. Por sua vez, através dos indicadores, permite-se o acompanhamento da efetivação das estratégias. Trata-se de uma seqüência de resultados que, se alcançados plenamente em uma etapa, conduzem ao sucesso da etapa seguinte.



Figura 3: Inter-relação das perspectivas no BSC
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000) e Amado Filho (2001)

Na visão de Kaplan e Norton (2004), para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia a toda organização, agregando valor aos processos organizacionais, inserindo qualidade aos mesmos, é necessário considerar, no mínimo, quatro perspectivas.

No modelo BSC, as estratégias que criam valor e melhoram a qualidade nos processos de uma organização, podem ser descritos da seguinte maneira:

- a) Estratégia financeira – compreende o desempenho financeiro e os indicadores de resultado. É um critério que evidencia o sucesso alcançado por uma organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento e trabalhar a sua sustentabilidade;
- b) Estratégia de clientes - o sucesso com os clientes é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Indicadores de resultados, como, por exemplo, a satisfação, medem a qualidade com que os clientes pensam a

organização. O elemento central da estratégia é a escolha da proposição de valor para segmentos de clientes e, a prestação dos serviços e produtos com qualidade;

- c) Estratégia de processos internos - os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros e
- d) Estratégia de aprendizado e crescimento – os ativos intangíveis são a fonte para criação de valor sustentável à organização. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se inter-relacionam para sustentarem a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e à estratégia financeira.

Portanto, os objetivos das quatro perspectivas interligam-se em uma cadeia de relação de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem à melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e ampliam os resultados financeiros.

Com o estabelecimento dessas perspectivas, no BSC, o negócio de uma organização é dividido em diferentes pontos de análise. A avaliação do desempenho torna-se mais fácil, garantindo maior confiabilidade ao resultado final, porque avalia-se as partes para entender melhor o todo. Nos processos da organização, torna-se mais eficiente a identificação dos pontos críticos de melhoria a serem efetivados.

Chegando-se ao final desse subitem, do capítulo de fundamentação teórica, buscou-se evidenciar a importância das perspectivas do BSC, ao mesmo tempo em que foram apresentadas as estratégias relacionadas a cada perspectiva levantada.

A idéia principal, dos precursores do BSC, foi visualizar a organização funcionando de maneira interligada e, assim sendo, a mensuração do seu desempenho não poderia ser diferente. Não basta analisar os resultados financeiros para saber se uma organização vai bem ou não, e sim “n” outras questões relevantes, como os clientes, os processos e o aprendizado e crescimento.

2.1.4 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um modelo que representa a interligação dos seguintes fatores: perspectivas organizacionais, objetivos estratégicos, metas da organização, as ações e os indicadores ou medidas de desempenho. No Mapa Estratégico é possível visualizar o BSC e entender como a estratégia deve ser trabalhada, para alcançar sucesso na sua implementação.

A disposição das informações, no Mapa Estratégico, representa a relação de causa e efeito entre os fatores citados no parágrafo acima, e mostra, aos gestores, a ligação entre os objetivos da perspectiva financeira com os objetivos das demais perspectivas (COSTA, 2008).

Um dos primeiros passos, para a implantação do BSC, é o desenho de um Mapa Estratégico, com a finalidade de decodificar os complexos processos de escolha, frente aos quais, os gestores de todos os níveis são expostos diariamente.

Para Costa (2008, p. 13), é mediante o Mapa Estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia, sendo o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico com o planejamento operacional.

A Figura 4 apresenta um exemplo da disposição das informações em um Mapa Estratégico. Na ilustração, estão dispostos os objetivos estratégicos de cada perspectiva, assim como, os indicadores, as metas e ações necessárias para alcançar os objetivos organizacionais.


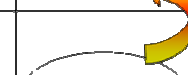
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crescimento do Negócio ◆ Participação no Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lucro operacional ◆ Crescimento do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 20% no lucro ◆ Aumento de 12% no faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento do pontos de vendas ◆ Expansão do crédito
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Satisfação do cliente ◆ Fidelização do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ % de retenção de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 50% na retenção 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Intensificação da propaganda ◆ Ampliação de

Figura 4 - Disposição das informações no Mapa Estratégico
Fonte: Adaptado de PEREIRA, 2005

O Mapa Estratégico é um painel de controle que permite visualizar os diferentes itens do BSC, em uma organização, dispostos em uma cadeia de interdependência, que conecta os objetivos estratégicos com os indicadores, esses com as metas, estando ainda, essas últimas vinculadas com as ações.

2.1.5 Críticas ao Modelo

Conforme apontado por diversos autores, alguns já citados, o BSC é de fundamental importância para vários campos de atividade empresarial, como a qualidade, as finanças e a estratégia organizacional. O BSC foi a maior inovação mundial dos últimos 75 anos, conforme dados da Harvard Scholl – IADI (Instituto Avançado de Pesquisa Intelectual), em 2004.

Na medida em que se concretizou a aceitação e implementação do modelo entre as organizações, cresceram também as críticas e as propostas de “reengenharia” a respeito do BSC. Essas críticas vão desde sugestões de alterações relacionadas ao modelo em si até alterações mais complexas, como as de alguns autores, que sugerem o uso de ferramentas adicionais para aprimorar os resultados que podem ser alcançados com a aplicação do modelo (COSTA, 2004).

Conforme o autor supracitado, as mudanças mais radicais relacionam-se à base do modelo, contestando o trabalho com os indicadores de desempenho. Diante

disso, apresenta-se um levantamento de estudos realizados em organizações de diferentes setores, que relatam os casos de implementações bem sucedidas do BSC, assim como, casos que evidenciam alguns pontos críticos que merecem atenção especial, a fim de evitar problemas com a aplicação do modelo de gestão.

2.1.6 Estudos Favoráveis e Desfavoráveis ao *Balanced Scorecard*- BSC

Os estudos apresentados caracterizam-se como, direta ou indiretamente, relacionados ao BSC, e visam contribuir para um melhor entendimento da metodologia, contemplando aspectos tanto positivos quanto negativos.

Para Gurd e Gao (2008), apesar de o BSC ter sido aplicado com sucesso como um instrumento de gestão estratégica, também há indícios de muitos fracassos, possivelmente devido a muitas organizações utilizarem-no como um modismo. Pesquisas colocam que a taxa de reprovação gira em torno de setenta por cento (70%). Identificar características de casos de implementação bem sucedidas é, portanto, bastante pertinente.

a) **Banker, Potter e Srinivasan (2000):** Em seus estudos salientam existir uma relação entre os indicadores não financeiros e o desempenho financeiro na organização. Os autores indicam haver correlação entre satisfação de clientes, faturamento e lucro. O intervalo de tempo entre a melhoria no índice de satisfação do cliente e o resultado financeiro alcançado, é de seis meses, em média.

Portanto, na pesquisa de Banker, Potter e Srinivasan, em 2000, tem-se um aspecto positivo do “BSC”. Trata-se do aumento no desempenho financeiro da organização, em decorrência da elevação da satisfação dos clientes e do próprio resultado financeiro.

b) **Norreklit (2000):** O BSC foi analisado sob dois ângulos diferentes:

- (1) Validade da relação de causa e efeito, proposta pelo modelo de gestão, e
- (2) Capacidade do BSC em alinhar a estratégia planejada com a realizada.

Com relação à validade da relação de causa e efeito proposta, o estudo apresenta dois problemas: a dimensão tempo não é evidenciada na relação; e as

relações de causa e efeito, são muitas vezes questionáveis, porque, quando se tem incremento em um indicador causal, esse não causa a repercussão esperada no indicador de efeito.

A habilidade do instrumento em alinhar a estratégia planejada com a realizada, repercute outros dois aspectos: problemas com relação a diversas perspectivas que não são consideradas (fornecedores, governo, social etc.); e problemas apontados com relação à implementação estilo *top-down* (de cima para baixo), inerente ao BSC, segundo a autora.

A análise foi muito relevante para a área de abordagem do BSC, porque trabalhou em cima da base do modelo, dando ênfase na relação de causa e efeito, que deve ser considerada para alcance das estratégias organizacionais, como defendiam Kaplan e Norton, e quais perspectivas considerar. Foram apontados problemas bastante pertinentes.

Conforme pode-se observar no estudo de Norreklit, em 2000, a base do modelo original sugere que prevaleça o uso de quatro perspectivas e, segundo a autora, outras importantes perspectivas deveriam ser consideradas.

A autora chama atenção para a metodologia de trabalho com o BSC, argumentando ser a alta administração quem tem o conhecimento a respeito do modelo de gestão, ou seja, seus conceitos, propósitos e limitações. Posteriormente, decide e define os planos de ações a serem seguidos, esquecendo, no entanto, que, antes de tudo, a organização, como um todo, deve tomar conhecimento da ferramenta de gestão, para posterior conquista do envolvimento de todos na fase de implementação. Caso contrário, será difícil alcançar os bons resultados que se espera e que se tem conhecimento nas demais organizações.

c) **Malina e Selto (2001):** Estudaram a eficácia do BSC na comunicação, alinhamento estratégico, motivação e resultados organizacionais. A pesquisa concluiu que o BSC obtém êxito em comunicar e alinhar a estratégia organizacional, dando base aos gerentes para tomarem decisões corretas. Os pesquisadores encontraram, entretanto, problemas na subjetividade da aplicação de determinados indicadores de desempenho, na implementação unidirecional do BSC (de cima para baixo) e no uso de *benchmarks* inapropriados. Esses problemas foram apontados

pelos gerentes, como causa de conflitos e tensões, gerando sentimento de ineficácia.

A dificuldade no estabelecimento de quais perspectivas considerar, e a falta de exemplos de organizações similares (no tamanho, setor de atuação e mercado-alvo), foram alguns dos resultados mais significativos encontrados. A comunicação e a motivação dos trabalhadores na realização de suas tarefas melhoraram, em decorrência da integração entre as diferentes áreas departamentais de uma organização.

d) **Ittner, Larcker e Randall (2003)**: Os pesquisadores investigaram a relação entre o uso de vários indicadores financeiros e não financeiros, e o desempenho organizacional. Os resultados evidenciaram correlação positiva na utilização desses indicadores e o aumento do desempenho organizacional.

e) **Ruas (2003)**: O autor considera, em sua pesquisa, um conjunto de indicadores de desempenho criados para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), com base no BSC. Realizaram-se adaptações no modelo original do BSC, por se tratar do IPT como uma instituição pública. Foram criados doze (12) indicadores, baseados nas seguintes perspectivas: financeira, sociedade, capacitação e processos.

Os indicadores têm como principal objetivo, acompanhar o cumprimento das ações à curto prazo, possibilitando o gerenciamento mais eficaz das estratégias.

Portanto, concluiu-se com o estudo de Ruas (2003) que resultados positivos foram alcançados, com o acompanhamento mais preciso das ações estratégicas desempenhadas pelo IPT.

f) **Davis e Albright (2004)**: Buscaram investigar a capacidade de o BSC incrementar o desempenho financeiro em uma organização. Foi analisado se o desempenho pós-implementação, é significativamente, superior a um ambiente similar, em que o BSC não foi considerado.

Os pesquisadores analisaram que a unidade de negócios, na qual o BSC foi considerado, possuía desempenho financeiro superior à unidade que não trabalhou

com o BSC. O estudo não torna claro, entretanto, se tais benefícios ocorreram em função da aplicação do BSC, ou se devido ao emprego de indicadores não-financeiros. Os autores justificam sua pesquisa afirmando que, apesar de já haver um bom número de estudos sobre o assunto, poucos buscaram investigar a capacidade de o BSC incrementar o desempenho financeiro de uma organização.

Diante da análise, observa-se que ficou dúbia a conclusão da pesquisa. O aumento do desempenho financeiro da organização da pesquisa, foi em decorrência da abordagem do “*balanced scorecard*” ou pelo emprego de indicadores não-financeiros? Portanto, é coerente afirmar que uma das principais contribuições da abordagem do BSC é aderir às perspectivas não-financeiras para análise do desempenho organizacional.

g) **Pessanha e Prochnik (2004)**: Estudo realizado com três empresas brasileiras que haviam implementado o BSC recentemente. Os autores levantaram a ocorrência de problemas em relação ao modelo proposto por Kaplan e Norton em todos os casos analisados.

Os principais problemas apontados são: (i) Pouca ou nenhuma participação das pessoas do nível operacional na implantação do BSC; (ii) Ênfase maior nos aspectos financeiros do que aos não-financeiros.

Neste caso, observa-se, novamente, algumas dificuldades que já foram expostas em outras pesquisas apresentadas anteriormente. Ressalta-se, mais uma vez, a questão da metodologia *top-down*, acentuando-se o envolvimento excessivo da alta administração no trabalho com o BSC, deixando os níveis intermediário e operacional em segundo plano.

h) **Fernandes, Fleury e Mills (2006)**: Partindo do pressuposto de competência como processo de coordenação e mobilização de recursos, os autores utilizaram o referencial do BSC para mensurar a influência dessa coordenação sobre os indicadores de desempenho nas múltiplas perspectivas do BSC. A revisão da literatura, sobre esse tema, mostrou que se privilegia o uso de indicadores financeiros ou de processos internos, e que menos estudos avaliam indicadores de aprendizagem, impactos sobre os clientes, ou analisam mais de uma perspectiva, simultaneamente. Em seu estudo, os autores concluíram que fatores ambientais

relacionados à demanda são os maiores determinantes do desempenho nas diferentes perspectivas. A satisfação dos funcionários sugere associação com todas as perspectivas do BSC.

Os autores salientam que, melhores resultados seriam alcançados com o trabalho simultâneo entre as quatro perspectivas.

i) **Peters et al. (2007)**: Relatam a experiência que o Ministério da Saúde Pública – MSP do Afeganistão tiveram com o BSC. O objetivo em trabalhar com esse modelo de gestão, foi controlar periodicamente o progresso de suas estratégias em fornecer serviços básicos de saúde. A meta era transformar a missão e a visão do MSP em 29 (vinte e nove) indicadores de desempenho alocados em 6 (seis) diferentes perspectivas do BSC. Por meio do BSC foi possível identificar diferenças de desempenho entre as perspectivas.

A adaptação do BSC, ao Ministério da Saúde Pública no Afeganistão, surgiu como uma ferramenta valiosa para sintetizar a natureza multidimensional do desempenho dos serviços de saúde, e está permitindo aos administradores compararem o desempenho e identificarem pontos fortes e fracos no contexto daquele país.

Pode-se observar a importância desse estudo, ao considerar-se a aplicação do BSC em um país do oriente médio, como o Afeganistão. As conclusões retratam a capacidade do BSC em apresentar uma visão geral do desempenho organizacional. É notório que a prestação de serviços de saúde envolve o trabalho com uma infinidade de processos diferentes. Daí a dificuldade em conhecer uma ferramenta de gestão estratégica que englobasse o desempenho individual de cada processo para, posteriormente, dispor de um fator que apresente o desempenho da organização como um todo. E foi isso que o BSC possibilitou, conhecer melhor a organização para auxiliar na tomada de decisão da alta administração, nas diferentes perspectivas do modelo.

j) **Othman (2008)**: Em sua pesquisa, vincula o BSC à dimensão temporal da estratégia. O Mapa Estratégico é um conjunto de indicadores de desempenho, que considera determinado intervalo de tempo para apresentar as informações oriundas de sua análise .

No Mapa Estratégico, portanto, vincula-se estratégias de curto e longo prazo com indicadores de desempenho, estabelecendo a relação de causa e efeito entre as diferentes perspectivas do BSC.

Dessa forma, na experiência de Othman, salienta-se que o fator tempo deve ser condizente com a capacidade de todos os colaboradores envolvidos nas tarefas para alcançar determinada estratégia. Isso, para não haver extrapolação de tempo e nem falta do mesmo, na realização das atividades. Após as tarefas concluídas, ter-se-à, então, condições de obter informações confiáveis que representem a realidade, através dos indicadores de desempenho.

l) **Gurd e Gao (2008)**: Trabalham com a experiência prática do BSC na área da saúde, analisando-se casos de implementação do modelo em organizações desse setor.

Os exemplos demonstram a diversidade de situações de aplicação do BSC em organizações que trabalham com cuidados referentes à saúde humana. Poucas organizações estão tratando Kaplan e Norton, e seus princípios, como algo desacreditado. Este é um sinal encorajador para o setor, que assumiu a sistemática básica do BSC, e está aderindo à sua aplicação de maneira diversificada.

Os autores supracitados, afirmam que existe uma evolução gradual da utilização do BSC, também, em outros setores de atuação econômica.

Portanto, em sua pesquisa, Gurd e Gao, enfatizam que a aderência do BSC encontra-se em constante aperfeiçoamento, em comparação ao modelo proposto por Kaplan e Norton, principalmente no setor da saúde.

Em resumo aos estudos apresentados anteriormente, observou-se como resultados principais, salientando-se, serem tanto os pontos positivos como pontos negativos e dificuldades, os seguintes, conforme aborda o Quadro 2.

Benefícios/Pontos Positivos	Dificuldades/Pontos Negativos
Aumento do desempenho financeiro das organizações, devido ao aumento da satisfação	Dificuldade em definir o número exato de quantas perspectivas trabalhar com o modelo de

dos clientes e do próprio resultado financeiro organizacional.	gestão.
Envolvimento maior da alta administração do que das demais áreas da organização (metodologia <i>top-down</i>).	Falta de nitidez em relação a estrutura de causa e efeito dos indicadores. O que realmente interfere em que?
Maior comunicação da estratégia e missão organizacional.	Falta de <i>benchmarks</i> apropriados de outras organizações com similaridade de características.
Colaboradores trabalham com maior motivação.	Foco excessivo em medidas financeiras.
Integração das diferentes áreas organizacionais.	Dificuldade no trabalho simultâneo com as quatro perspectivas do BSC, algumas são priorizadas.
O trabalho conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros eleva a <i>performance</i> organizacional.	Dificuldade em estabelecer e adequar o tempo certo de trabalho com determinada estratégia para aplicação dos indicadores de desempenho.
Melhor acompanhamento das ações estratégicas.	
Capacidade do modelo em proporcionar uma visão abrangente do desempenho organizacional.	

Quadro 2 - Síntese dos principais benefícios e dificuldades do BSC.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme análise realizada sobre essas diferentes situações, torna-se pertinente um estudo que trabalhe considerando as maiores dificuldades encontradas, e também que explore os maiores benefícios, para posterior apresentação de uma nova sistemática de implantação do BSC na organização em estudo.

2.2 Gestão Estratégica da Qualidade

Neste tópico, serão enfatizadas algumas linhas de pensamento sobre como obter a qualidade atuando nos principais processos-chave da organização através do BSC. Como pensar em qualidade de maneira estratégica, pois a mesma é assunto que vem repercutindo alto grau de interesse nas organizações, sendo fator

inerente para se manterem atuantes no mercado. O que prevalece, nos dias atuais, é agregar a qualidade em vários sentidos, não só no produto ou no serviço final, mas sim, no decorrer de todo processo organizacional.

Saliente-se que o BSC, é uma sistemática que considera tanto as perspectivas financeiras como as não financeiras em sua abordagem, para alcançar a melhoria contínua dos processos nas organizações, entre os principais: os clientes, processos internos, finanças e aprendizado e crescimento do colaborador.

Considerando-se, então, a importância da qualidade para as empresas, esta deve ser componente fundamental das decisões estratégicas, sendo vista em conjunto com outros temas relevantes, como finanças, produção, recursos humanos, e *marketing*. O BSC possibilita, através de seus princípios de trabalho sistêmico, que a qualidade organizacional seja também fruto de um trabalho mais eficaz com o desdobramento da estratégia e, para isso, há de se realizar um planejamento da qualidade, simultaneamente, com o modelo de gestão BSC. A inserção da qualidade, assim como, o alcance da estratégia, deve ser objetivo principal em trabalhar com o BSC.

Nesse sentido, a qualidade é representada por uma série de fatores que podem ser conquistados:

- Melhoria na eficiência das atividades operacionais;
- Diminuição dos desperdícios;
- Maior número de clientes atendidos;
- Clientes mais satisfeitos;
- Aumento das vendas ou dos serviços prestados;
- Maior lucratividade;
- Melhoria de vantagem competitiva;
- Participação em programas de qualidade (ISO, PGQP, PNQ);
- Certificação da Instituição pelos programas de qualidade;
- Maior reconhecimento da Instituição e
- Alavancagem financeira e operacional.

Para Juran (1990), o planejamento da qualidade constitui-se em uma atividade de vital importância à competitividade das empresas, cujo escopo consiste em desenvolver produtos e processos em prol da satisfação das necessidades dos

clientes internos (acionistas, colaboradores) e externos (comunidade, consumidores e fornecedores).

Para Paladini (2004), a atividade de planejamento é considerada fundamental no esforço de produzir qualidade. É possível que a ação de planejamento seja a mais relevante na arte de gerenciar a qualidade, pois significa tomar decisões em tempo hábil, sem as pressões que a urgência do momento, muitas vezes, requer.

Planejar a qualidade é a atividade de escolher a melhor forma de fazer as coisas (eficácia), selecionar os recursos mais adequados para cada ação e envolver a mão-de-obra mais qualificada (eficiência). O ápice do trabalho está em determinar as melhores estratégias de competitividade, por selecionar, com calma e convicção, a melhor forma de atender ao mercado. Neste sentido entende-se a gestão estratégica da qualidade como um dos elos que compõe tudo o que deva ser planejado dentro de um sistema gerencial, como denota a Figura 5.

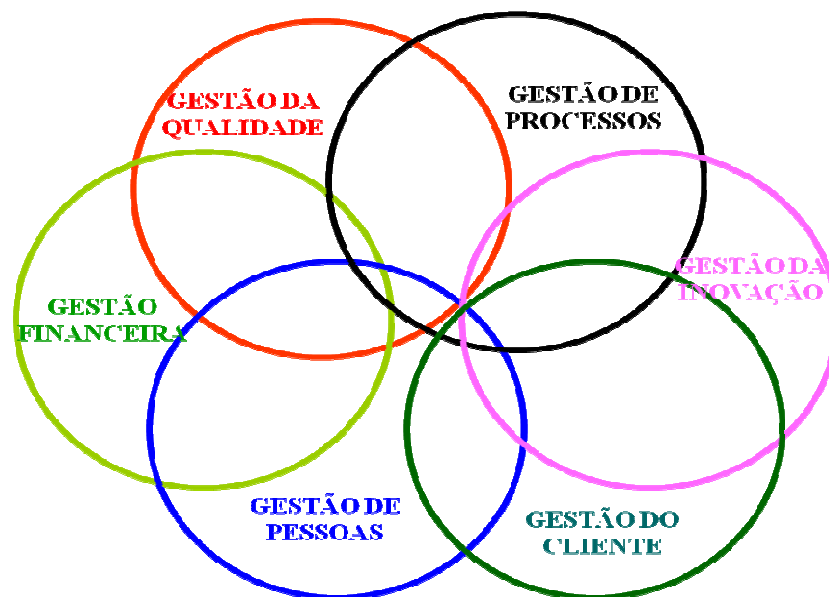


Figura 5 - A abrangência da Gestão Estratégica
Fonte: Adaptado de PEREIRA, 2005

Nos próximos sub-itens serão trabalhados os seguintes tópicos: primeiramente, a Estratégia Organizacional, falar-se-á em “Estratégia em ação através do *Balanced Scorecard*”. A seguir, a ênfase volta-se ao assunto Planejamento Estratégico – P.E. e, após, ao tema Avaliação do Desempenho Organizacional, por fim, a correlação entre a Gestão Estratégica e Qualidade Total.

2.2.1 Estratégia Organizacional

Ansoff e McDonnell (1993, p. 161) dizem “as forças motrizes da empresa são as metas e os objetivos, desempenho que a mesma procurará conseguir”. A estratégia é o meio pelo qual os objetivos são alcançados.

Assim, a estratégia precisa ser definida claramente, chegando-se ao consenso sobre quais metas são essenciais ao seu cumprimento. Sem a clareza do objetivo estratégico da empresa, as diversas áreas irão trabalhar sem a integração de suas metas. Essa inter-dependência entre os setores organizacionais é um dos princípios fundamentais do BSC, alcançando isso, através da disseminação a comunicação da estratégia as partes interessadas.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Os autores citam algumas características peculiares da estratégia:

- O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais em que a posição da empresa crescerá e se desenvolverá;
- Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar direcionamento estratégico. O papel da estratégia é focalizar a atenção em áreas por ela definidas e identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis;
- Nesse sentido, a estratégia tornar-se-á desnecessária, sempre que a dinâmica histórica de uma organização a levar aonde queira ir, sem seguir o direcionamento estratégico;
- Quando formula-se estratégias, é importante enumerar todas as hipóteses possíveis de acontecimento, visualizando-se os diferentes cenários da economia;
- Reavaliação e atualização constante da estratégia;
- Os objetivos representam os fins que a empresa busca alcançar, enquanto que, a estratégia representa os meios para se atingir esses fins. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua viabilidade quando os objetivos da organização são modificados (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Dessa forma, a estratégia é um conceito abstrato, se for visto sem a relevância que requer. Sua formulação apenas, não produzirá qualquer ação produtiva, na empresa, se não houver total dedicação e comprometimento por parte de todos. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto de tempo em relação às pessoas envolvidas.

Considerando-se o exposto pelos autores, estratégia explícita equivale à efetivação das atividades propriamente ditas, sendo o desdobramento daquilo que foi estabelecido como meta. Contudo, a estratégia implícita diz respeito a uma maneira estabelecida pelos colaboradores para melhor desempenhar as atividades, mas nem sempre essa estratégia explícita, ou implícita, que está sendo efetivada, corresponde à melhor maneira de atingir o idealizado.

Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, seguramente, tem um perfil estratégico baseado nas diversas ações que adota, na forma como define seus propósitos e na postura estratégica perante o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2003).

Porter (1999) comenta que a raiz do problema da hipercompetição entre as empresas é oriunda da incapacidade das mesmas distinguirem a eficácia operacional da estratégica. Conseqüentemente, a busca à produtividade, à qualidade e a velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão pela qualidade total, *benchmarking*, terceirização, parcerias, reengenharia, gestão da mudança, entre outras.

Para Porter (1999, p.63), “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples - ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única”. No entanto, a escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável. Uma posição de valor atrairá a imitação das empresas estabelecidas, que provavelmente, a copiarão de uma ou duas maneiras. Sendo assim, a capacidade de estar sempre modificando e criando novas estratégias é trivial para todas as empresas, e, dessa forma, no momento em que o concorrente aceder a mesma estratégia, a empresa já tem um outra para apresentar ao mercado.

Aaker (2001) considera que, para negócios amplos, como cooperativas e suas filiais e, instituições com diferentes números de unidades operacionais, uma

estratégia que contemple efeitos sinérgicos entre as múltiplas partes, garante, em parte, sua sustentabilidade.

Muitas empresas de sucesso não são conscientes das estratégias que o sustentaram. É bem possível uma empresa atingir um sucesso inicial, sem a real conscientização de suas causas, entretanto, é muito mais difícil continuar bem, ramificando-se em novos empreendimentos e negócios, sem a apreciação exata do significado de suas estratégias básicas (OLIVEIRA, 2003).

Portanto, é inevitável às organizações conhecerem as estratégias que estão sendo desempenhadas e, particularmente, discriminar as que possibilitam resultados positivos. É possível observar, em exemplos, que a estratégia de utilizar o BSC como sistema de gestão, agrega melhoria à qualidade dos processos organizacionais.

Em Kallás e Sauaia (2005, p.2) apresentam-se cinco princípios da organização focada na estratégia:

- 1) Traduzir a estratégia em termos operacionais: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. O Mapa Estratégico cuida das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. O uso pelo BSC de indicadores quantitativos, mas não-financeiros possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor.
- 2) Alinhar a organização para criar sinergias: este princípio representa o desdobramento do BSC corporativo para as áreas de negócio e de apoio das organizações, de acordo com uma visão organizacional, de processos ou de funções.
- 3) Transformar a estratégia em tarefa de todos: as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito.
- 4) Fazer da estratégia um processo contínuo: as empresas bem-sucedidas na adoção do BSC implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que se chamou de "processo de *loop* duplo", que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.
- 5) Liderança executiva para mobilizar a mudança: o BSC bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas, sim, de um programa de mudança.

No entender de Costa (2008, p. 12), estratégia, no BSC, é definida como um “conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre os objetivos, e as ações necessárias para que esses possam ser alcançados e, entre os objetivos e as medidas de desempenho obtidas no esforço para alcançá-los”.

Para a autora, o BSC é uma proposta para definir, sistematicamente, o que deve ser medido e gerido (fatores-chave estratégicos), de forma a acompanhar o cumprimento da estratégia da organização. Existe a necessidade de se manter um

controle, um gerenciamento constante, por parte das pessoas responsáveis pela supervisão do sistema, através dos Mapas-Estratégicos.

2.2.2 A estratégia em ação através do *Balanced Scorecard*

De acordo com os autores precursores Kaplan e Norton (1997), o BSC serve para traduzir, implementar e vincular as estratégias institucionais às estratégias operacionais. Essa inter-relação acontece por meio de um processo cíclico e permanente, de quatro fases, que conecta os objetivos à estratégia, conforme a Figura 6.

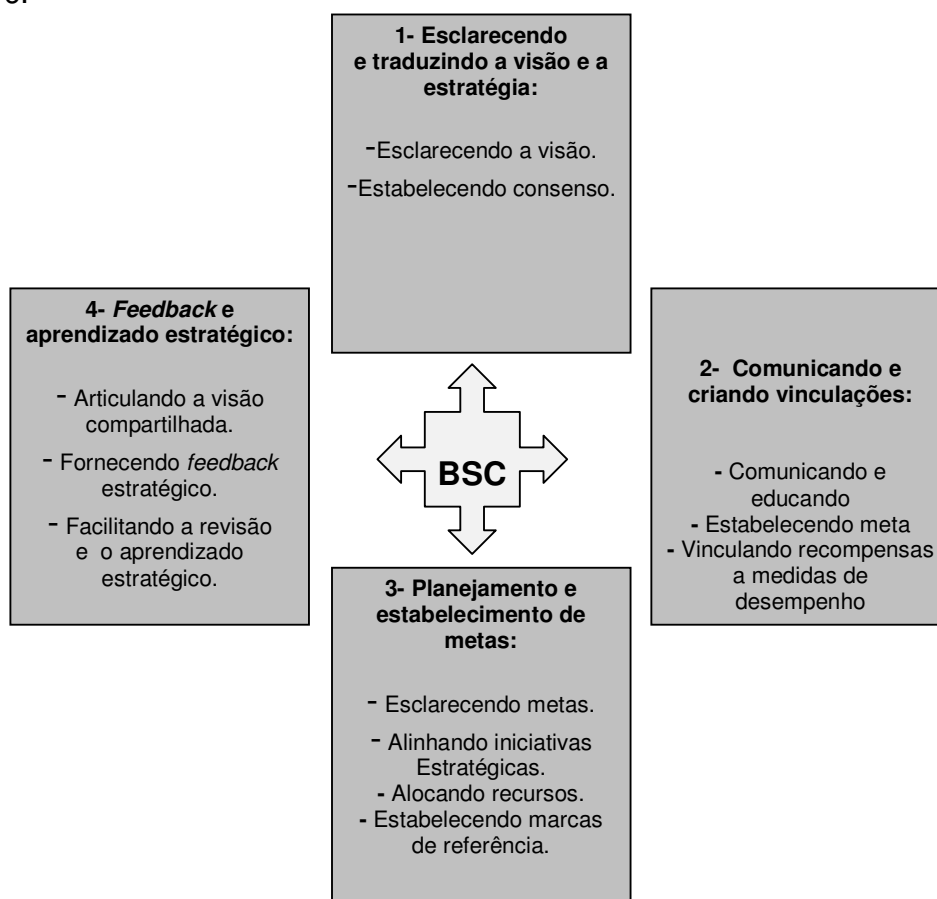


Figura 6 – Processo de aprendizado estratégico através do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

1) *Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia:* Ao traduzir a visão e a estratégia em objetivos estratégicos mensuráveis, evita-se que cada executivo tenha

uma percepção diferente da estratégia. A definição dos objetivos financeiros leva à definição dos objetivos nas outras perspectivas, identificando, assim, vetores críticos para o sucesso da organização;

2) *Comunicando e criando vinculações*: A tradução da estratégia em objetivos permite que ela seja melhor divulgada dentro da organização, ao mesmo tempo em que, os objetivos estratégicos, sendo desdobrados em objetivos dos diferentes níveis, permitem uma maior integração de toda a organização ao redor da estratégia;

3) *Planejamento e estabelecimento de metas*: A integração do planejamento estratégico ao orçamento, permite estipular quais são as ações prioritárias e, assim, alocar os recursos de forma racional;

4) *Feedback e aprendizado estratégico*: Os resultados das etapas anteriores, ao retornarem para os executivos, permitem fechar o ciclo de aprendizado estratégico, apontando eventuais problemas e atualizações necessárias à estratégia.

2.2.3 Planejamento Estratégico – P.E

P.E é uma ferramenta de gestão desenvolvida na década de 60, tendo como propósito principal o horizonte de tempo a longo prazo. Planejar é um processo contínuo, em que os objetivos estão sempre se renovando ou sendo atualizados conforme são alcançados, ou parcialmente alcançados. Caso não se obtenha o sucesso desejado, deve-se reavaliar os objetivos para definir se são realmente exeqüíveis e, conforme for, reiniciar ou adequar o planejamento (Neto, 2001).

O planejamento é necessário quando existe a aspiração de um estado futuro. Envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões qualitativas contendo ações complexas e simples, de curto, médio e longo prazo, mas estando, entretanto, todas inter-relacionadas. Destarte, essa interdependência, que deve existir, é a maior complexidade na elaboração de um P.E pois, como coloca Dietschi e Nascimento (2007), requer um ajustamento perfeito da cadeia sistêmica de decisões e a avaliação de suas conseqüências.

Os mesmos autores colocam que o BSC é utilizado, por muitas empresas, como pressuposto de substituição de uma ferramenta mais antiga por uma mais moderna. Ou seja, substituir o P.E pelo BSC, uma vez que ambos se propõem a estabelecer estratégias que possibilitem alcançar metas a longo prazo.

Ruas (2003) argumenta que o BSC é uma etapa do processo do P.E. Entende-se que no P.E define-se quais serão as estratégias que irão nortear o comportamento de uma organização, e o BSC, por sua vez, trabalha, ou está focado, na execução desta estratégia definida anteriormente.

Schwarz; Amideen e Pinho (2005), salientam que um modelo tradicional de P.E incorporando o BSC, contempla três diferentes etapas:

- P.E com a definição de missão, visão, a análise da matriz FOFA (matriz *SWOT*), elementos que oferecem suporte à formulação da estratégia da organização;
- Estratégia em ação, onde o BSC é utilizado para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação e
- Monitoramento, em que a estratégia é acompanhada e revisada através do BSC.

Esses pontos corroboram com Kaplan e Norton (2000), ao salientarem o BSC proporcionar:

- (a) alinhamento dos indicadores à estratégia;
- (b) comunicação da estratégia dentro da organização e
- (c) apoio na tomada de decisão.

Para Mintzberg (2003), a principal semelhança entre o P.E e o BSC, é que ambos aspiram estabelecer diretrizes de longo prazo e precisam formular ações que suportem o alcance das metas desejadas.

Retoma-se, neste espaço, a discussão trazida anteriormente, em que diferentes autores salientam a relevância de considerar a influência das condições externas na implementação das estratégias, por meio do BSC.

No entender de Othman (2008), a ligação entre o BSC e o conhecimento dos prováveis cenários⁶ – ponderando as condições externas – fornece, às organizações, um processo mais completo para a formulação e execução estratégica. Lembrando ser a formulação ligada ao P.E, e a execução ao BSC.

⁶ **Cenários:** É um exercício de prospecção que analisa a influência no presente, de futuros alternativos, e os impactos no futuro, de decisões atuais.

Sendo assim, o P.E, ao considerar a definição de cenários, exige que os planejadores considerem as mudanças oriundas do ambiente externo e, portanto, desenvolvam um plano flexível frente às incertezas do meio.

Ao considerar a definição de cenários e o estudo de tendências ambientais no P.E Othman (2008, p. 264), coloca que “a identificação das tendências para o futuro, permite às organizações compreenderem melhor a relação temporal-causal de sua estratégia. Também permite às organizações antecipar eventuais discontinuidades no percurso, para chegar ao estado futuro”.

Esse entendimento vai auxiliar os planejadores a compreender as alterações que deverão serem feitas no Mapa Estratégico da organização. Assim, em vez de desenvolver um único e estático Mapa Estratégico, o planejamento, provavelmente, precisará desenvolver diferentes *scorecards* para descrever a dinâmica da estratégia.

No desenvolvimento de um P.E, a estratégia é uma hipótese. Denota o movimento de uma organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. “A chave para a implementação da estratégia é a compreensão das hipóteses por todos na organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e suas adaptações em tempo real, conforme as necessidades” (KAPLAN e NORTON, 2004).

Conforme as colocações anteriores, conclui-se que o P.E e o BSC são duas ferramentas de gestão estratégica, que se complementam para, juntas, alcançarem a sustentabilidade das organizações.

2.2.4 Avaliação do Desempenho Organizacional

Cada vez mais as organizações se deparam com ambientes dinâmicos e em constante mudança. Isso, por sua vez, está exigindo que as mesmas se adaptem e busquem diferencial frente aos concorrentes. As organizações estão tendo de se ajustar à era da tecnologia da informação para se manterem competitivas no mercado.

Em meio às circunstâncias apresentadas é relevante o estudo de métodos de gestão que analisem o desempenho das organizações, não apenas pelos métodos tradicionais, tais como a ISO – *International Organization for Standardization*, e o

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, mas que possam ir além, ao encontro de outras ferramentas que tenham o mesmo objetivo.

Atualmente, esse cenário vem sofrendo muitas alterações, e o conhecimento proporcionado e auferido pelos colaboradores internos está sendo alvo de muitos estudos. Ratificando esse propósito, Kaplan e Norton (1997) sugerem uma ampliação do modelo de avaliação, apenas por medidas financeiras, de modo que acrescentem, os ativos intangíveis e comportamentais, os quais tendem a trazer melhores resultados para a organização.

Luthy (2000 apud Gracioli, 2004) enfatiza que muitos gestores consideram os ativos intangíveis como sendo o recurso mais importante para a criação de valor econômico nas organizações, já que seu gerenciamento, através de métodos de mensuração, tende a se tornar relevante para o desenvolvimento das estratégias de sucesso das organizações.

Luthy (2000 apud GRACIOLI, 2004) também diz que medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo. E, com a contextualização atual das empresas, torna-se uma vantagem competitiva e fator de diferenciação uma implantação eficaz de um método de avaliação de desempenho.

De acordo com Rezende (2003, p. 18),

“no limite, é razoável afirmar que somente instrumentos de mensuração integrados à dinâmica organizacional como um todo podem superar o desuso ou a obsolescência e galgar o *status* de instrumento único e unificado de acompanhamento da *performance* corporativa”.

Sob essa ótica, entende-se que só serão eficazes sistemas de avaliação de desempenho que atendam ao universo mutável, no qual as empresas encontram-se inseridas e, sendo capazes de dar respostas em tempo real às informações requeridas e facilmente se adaptar-se às mudanças que precisem ser efetivadas se os processos atuais não estiverem em concordância com as metas estabelecidas.

Além disso, Rezende (2003) diz que o ritmo crescente de turbulência tornou necessária a existência de mecanismos de realimentação do processo decisório, caracterizando a importância de processos de avaliação em que, fato e evidência possam ser acompanhados, com rapidez.

Nesse sentido, Lima et. al. (2004) argumentam o BSC ser um sistema que proporciona uma rápida e abrangente visão atual e futura do negócio, pois contempla indicadores financeiros e não financeiros, facilitando o acompanhamento dos resultados em direção às metas traçadas.

Ressalte-se que uma análise, baseada em indicadores puramente financeiros, é reativa, pois mede resultados do passado. Com o BSC, o foco passa a ser mais preventivo, por meio do acompanhamento dos indicadores que impulsionam o processo (*drivers*). É uma ferramenta que combina uma filosofia de trabalho com uma balanceada síntese de informações, para que os membros da alta direção tenham uma ampla visão do contexto.

Kaplan e Norton (2001, p. 103) colocam “se você analisar a lógica do Mapa Estratégico, verá que todas as setas acabam em aspectos financeiros, porém começam em aspectos como habilidades, tecnologias e desenho de processos. É isso que é preciso mensurar na atualidade, para influenciar os resultados futuros.”.

Rezende (2003) argumenta, com relação à diversidade das medidas de avaliação de desempenho surgidas nos últimos anos, que diversos procedimentos foram desenvolvidos para mensurar a *performance* das organizações, muitos ainda em uso, tanto para efeito de competitividade e desempenho, quanto para dar suporte às discussões inerentes ao planejamento e ao controle de maneira geral.

Atualmente, existem vários modelos de mensuração de desempenho, a destacar:

- Método da Avaliação Estratégica;
- Mensuração Econômico-Financeira;
- Método da Análise Mercadológica;
- Método dos Indicadores de Comportamento Organizacional;
- Monitor de Ativos Intangíveis – Sveiby;
- Método da Qualidade e Conformidade dos Processos Internos;
- Navegador *Skandia*;
- Valor Econômico Agregado e
- Método do *Balanced Scorecard* (BSC).

Ruas (2003) coloca que a maneira de quantificar a estratégia, pautando-se nas quatro perspectivas, ocorre por meio de um conjunto de indicadores de desempenho. No entanto, esses indicadores não são simples instrumentos de controle das ações a serem tomadas. Eles devem ser estabelecidos de maneira a deixar clara a ligação entre as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitorarem o andamento da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 25), os indicadores de desempenho servem, essencialmente, “para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum”.

Ruas (2003) complementa que em todas as perspectivas deve haver um equilíbrio entre indicadores de resultado (monitoramento das estratégias e dos resultados de curto prazo) e de crescimento (visando identificar oportunidades ou ameaças, para a empresa, na sua busca pela criação de valor).

Segundo o mesmo autor, caso os indicadores de resultado sejam negligenciados, corre-se o risco de a organização se perder em programas de melhoria, que não geram valor final. Por outro lado, se superestimados, corre-se o risco de surgirem dúvidas quanto à forma de se atingir os resultados esperados.

Para Ruas (2003), o BSC não é uma sistemática para a criação de indicadores, mas toda uma nova filosofia gerencial. É um método poderoso para tornar os rumos estabelecidos mais transparentes e palpáveis para todos os funcionários e para toda a sociedade. Os indicadores não devem ser mais que medidores da eficácia das estratégias, mostrando se foram atingidos os objetivos.

No entender de Gurd e Gao (2008), quando dramáticas mudanças são inevitáveis, é necessário o desenvolvimento de um enfoque estratégico e de uma detalhada e rigorosa análise do negócio e, da qualidade dos serviços prestados ou dos produtos oferecidos. Dessa forma, cada mudança que ocorre no ambiente, apresenta-se à organização, como uma oportunidade de melhorar continuamente.

Para Gurd e Gao (2008), é importante salientar, que o emprego do BSC serve para esclarecer a interrogação: Que medidas de desempenho, específicas, devem ser utilizadas no Mapa Estratégico? Para os autores, o BSC foi criado com o propósito de ajudar na identificação das medidas mais críticas para o acompanhamento e desenvolvimento das estratégias. A seleção das mesmas, deverá demonstrar criatividade da gerência na busca de indicadores que apoiem a direção estratégica.

Para Chen; Chen e Peng (2008), com o emprego de vários tipos de medidas de desempenho, as empresas poderão avaliar sua eficiência, eficácia e seus processos-chave, comparando os resultados com os objetivos estratégicos. Além do mais, possibilita, a constante avaliação dos recursos empresariais, para que os mesmos possam ser melhor controlados e distribuídos às situações apropriadas.

Lembrando que os indicadores de desempenho são os dados ou informações, preferencialmente numéricos que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Têm-se indicadores que mensuram a eficiência das operações, indicadores de eficácia (ou da qualidade) e indicadores de resultados.

Portanto, os indicadores de desempenho mostram o quanto o trabalho é bem feito, em termos de custo, tempo e qualidade os mesmos, são instrumentos utilizados para a medição dos resultados, dos esforços em relação ao atendimento dos objetivos perseguidos.

Os resultados alcançados na avaliação do desempenho de uma organização, devem estarem balanceados. O termo, oriundo do BSC que significa “registro balanceado”, refere-se ao equilíbrio da efetivação de objetivos financeiros, objetivos dos clientes, da sociedade, colaboradores e, das diferentes áreas da empresa. É a sinergia necessária para que a organização possa executar sua missão, sua visão e estratégia com sucesso. A Figura 7, mostra a sinergia entre as quatro perspectivas do BSC.

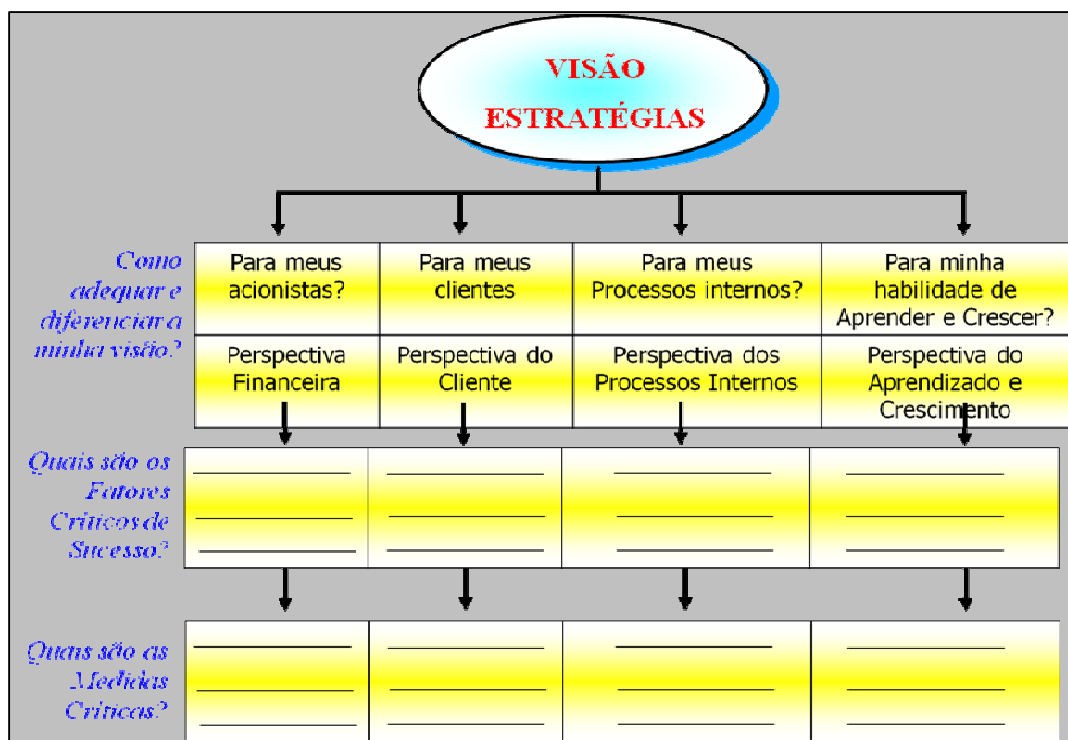


Figura 7: Indicadores de desempenho nas perspectivas do BSC
Fonte: Adaptado de Pereira (2005)

Dessa forma, fica evidente a importância da realização da avaliação de desempenho organizacional para a obtenção do sucesso no desdobramento das estratégias.

2.3 *Balanced Scorecard*: como ferramenta de Melhoria da Qualidade Organizacional

Neste capítulo, apresentar-se-á a relação entre o BSC e a Qualidade Organizacional, essa última entendida, aqui, como tudo que agrega valor aos processos da empresa.

Melhorar os processos organizacionais compreende, desde, o relacionamento com o cliente, a produção de itens e prestação de serviços que satisfaçam o consumidor, até a maximização do valor de mercado das organizações. Portanto, a qualidade é trabalhada, aqui, como um conceito amplo, indo muito além das características físicas e observáveis da produção do produto, ou da prestação de um serviço.

Primeiro, falar-se-á sobre Gestão Estratégica pela Qualidade Total. Apresentar-se-á um estudo cronológico que apresenta as diferentes épocas e suas respectivas ênfases na qualidade.

Após será analisado, como o BSC, pode agregar qualidade às organizações, pensando na mesma, como componente de sua gestão estratégica.

2.3.1 Gestão Estratégica pela Qualidade Total

A evolução e os diferentes enfoques dados à gestão da qualidade, pelas organizações, considerando o intervalo de tempo de 1900 até a atualidade, será apresentada nos parágrafos seguintes. A síntese é baseada em Amado Filho (2001).

Inicialmente, em 1900, *William Edwards Deming*, concebido como o pai da Qualidade Total, ou Controle da Qualidade Total, colocava que, em um sistema produtivo, a melhoria da qualidade de um produto implica em aumento da produtividade.

A aceitação desta premissa, ainda hoje, encontra resistências por parte de alguns gestores. Na primeira metade do século XX foi notória a predominância da velha, clássica e imediatista concepção de que, numa economia produtiva, o aumento da qualidade compromete a produtividade, e vice-versa. Foi então, com o surgimento da competitividade, que começaram a surgir os primeiros investimentos em qualidade. Assim, a tese de que se poderia vender tudo o que era produzido, fosse ou não de boa qualidade, ficou ultrapassada.

Deming tentou convencer os empresários americanos da validade dessas suas concepções. Mas, no entanto, foi somente no Oriente, mais precisamente no Japão, que suas idéias germinaram.

No biênio 1948/1949, inúmeras empresas japonesas comprovaram a tese de Deming. Os resultados surpreenderam: a melhoria da qualidade, contrariamente ao que se admitia até então, contribuía para a diminuição dos rejeitos e economia de energia, resultando na diminuição dos custos e no aumento da produtividade. Em conseqüência, os negócios não somente se mantinham, mas, se ampliavam.

A partir desses resultados, iniciou o que se conhece por “Fase evolutiva da Qualidade”.

Em relação a produção industrial, a perícia e a arte do artesão deram lugar à fabricação em série, com emprego de ferramentas e máquinas cada vez mais sofisticadas. O processo produtivo passou a se decompor em operações elementares, realizadas por operários que se envolvem, apenas, com algumas, e não mais com todas, etapas da fabricação de itens. Quanto maior a especialização maior a distância entre o operário e o produto final.

No início do século XX ainda prevalecia a falta de preocupação dos produtores com a adequação, ou conformidade, com o que produziam. Com o aumento da produção, e o conseqüente surgimento da concorrência, as reclamações dos consumidores assumiram considerável vulto, tornando significativa a quantidade de recusas de produtos que não atendessem às especificações de fabricação.

Os primeiros desentendimentos entre produtores e consumidores foram responsáveis pelo surgimento de inspeções 100 %, isto é, inspeções em todos os produtos fabricados, aceitando-se os que atendiam às especificações - produtos conformes - e rejeitando os produtos não-conformes. Segundo um ponto de vista

gerencial, uma atitude reativa, visto que, com base no efeito do produto, atuava-se no próprio produto.

Essa ação, no entanto, não interessava nem ao produtor nem ao consumidor, pois ambos não admitiam arcar com os custos da produção dos itens.

O surgimento do Controle Estatístico do Processo - CEP - resultou desse inconformismo e do promissor desenvolvimento que a Estatística experimentou na década de 20, com consideráveis aplicações em inúmeros campos do conhecimento científico.

A grande inovação, trazida pelo CEP, foi a possibilidade de se empregar técnicas de amostragem no estabelecimento de ação corretiva no processo de fabricação. Dessa forma, deixou-se de atuar no efeito da produção de itens não-conformes, concentrando-se nas causas das não-conformidades. Foi no final da década de 20, início da de 30, que Walter Shewhart - tido como o pai do Controle Estatístico do Processo – desenvolveu e publicou diversos estudos estatísticos sobre amostragem e gráficos de controle.

Se o CEP trouxe certa tranqüilidade para o produtor, no controle da fabricação, o consumidor não se sentiu confiante, uma vez que, se houvesse controle no sistema produtivo, o mesmo era exercido não por ele, mas, pelo produtor.

Esse descontentamento do consumidor desdobrou-se, levando o mercado a exigir que requisitos da qualidade fossem incluídos em cláusulas contratuais. A atual norma ISO 9001:2000 é uma consequência típica desse procedimento.

Logo percebeu-se que, para garantir a qualidade em um sistema produtivo, não era suficiente, apenas, enfatizar o processo de fabricação, as linhas de montagem, mas, todos os setores, incluindo as áreas de finanças, contabilidade, pessoal, limpeza, etc.

A integração pela qualidade pôde assegurar que a produção atingisse excelentes níveis de qualidade, no entanto, não tinha condições de permitir que se conhecesse o desejo do consumidor, nem mesmo o que o concorrente estava oferecendo.

Atender aos mercados consumidores e estabelecer estratégias competitivas passaram a ser questões importantíssimas ao principal executivo da organização, uma vez que constituem características da gestão estratégica no atendimento e satisfação do cliente.

A necessidade de atender à satisfação do cliente oferecendo produtos e serviços de qualidade é, também, resultado do trabalho com o modelo BSC nas organizações. Isso é confirmado, pelo desdobramento da estratégia, considerando todas as partes interessadas (o gosto do cliente, a percepção do colaborador, a situação financeira e a eficiência dos processos internos, etc.).

No Quadro 3, observa-se a evolução dos conceitos de qualidade.

	1900/1930	1930/1950	1950/1970	1970/1990	1990 a
Processo para assegurar a qualidade	Inspeção 100%	CEP e Inspeção por Amostragem	Requisitos da Garantia da Qualidade	Gestão Integrada da Qualidade Total	Gestão Estratégica da Qualidade Total
Nível Responsável	Operacional	Operacional	Tático	Estratégico	Estratégico
Atitude da Gestão	Reativa	Corretiva	Preventiva	Prospectiva	Prospectiva
Ação	Sobre o produto atuando no efeito	Sobre os processos atuando nas causas reais	Sobre o sistema atuando nas causas potenciais	Com foco na cadeia de valores	Com foco na dinâmica da Indústria
Visão	Pontual	Pontual	Sistêmica fechada	Sistêmica Contingencial	Sistêmica Contingencial

Quadro 3 - Evolução dos processos para assegurar a qualidade
Fonte: AMADO FILHO, 2001

Conforme é possível visualizar no Quadro 2, atualmente, a qualidade deve ser pensada de maneira estratégica, baseada em uma visão holística da organização.

2.3.2 Qualidade Organizacional e sua relação com o *Balanced Scorecard*

David Norton, em relato à revista HSM Management (2007, p.112), destaca sua perspectiva ao BSC para um período de dez (10) anos:

„eu tenho uma visão muito clara de aonde o BSC poderia chegar. Meu ponto de referência é o movimento da qualidade que já completou de 25 a 30 anos. Como aconteceu com os programas de qualidade, o BSC dá às organizações uma vantagem competitiva. Assim como não era fácil administrar a qualidade antes, não é fácil administrar a estratégia hoje. E como aconteceu com os programas de qualidade, o BSC pode ser aprendido. Nos próximos três a cinco anos, acho que veremos surgir diversas forças que podem fazer com que o movimento do BSC se pareça

muito com o movimento da qualidade. Todo mundo tem uma estratégia. A função dos que estão no topo de uma organização é justamente executar a estratégia, e, se não fizerem, não deveriam manter seu emprego. A lógica diz que você tem de administrar a estratégia.

Assim como o BSC, o conceito de qualidade é dinâmico por natureza, envolve a percepção de cada pessoa sobre o que significa. Engloba, também, as contingências mercadológicas, ou seja, qualidade está relacionada intimamente com o processo evolutivo das organizações.

Para Paladini (2000), as organizações são como um sistema sócio-técnico, criado para a satisfação das necessidades humanas. Um sistema que leva em consideração tanto as percepções singulares e subjetivas de cada ser, como também os aspectos técnicos relacionados aos processos organizacionais de transformação de *inputs* em produtos e serviços finais.

Portanto, a qualidade é um “conceito fundamentalmente humano”, que se estende aos aspectos técnicos relativos aos produtos e serviços de uma organização (PALADINI, 2000, p. 27).

Pode-se considerar que a melhoria da qualidade alavanca, natural e inevitavelmente, a um aumento de produtividade e, por conseqüência a lucratividade das organizações (DEMING, 1990).

Neto (2008), salienta

“...a qualidade em produtos e serviços constitui um elemento importante para a competitividade organizacional. Por ser um requisito de mercado que necessita ser identificado e gerido estratégica e operacionalmente e, por conseqüência, resultar de esforço sinérgico de todos os envolvidos no processo, direta e indiretamente”.

A conscientização, pela alta administração, de a qualidade ser a única resposta para a sobrevivência dos negócios, ocorreu somente em 1990, após a abertura do mercado nacional. As empresas do país foram levadas a compreender que só permaneceriam no mercado, baixando-se preços e aumentando-se a qualidade.

Muitas vezes, a qualidade dos processos organizacionais está relacionada a flexibilidade frente às mudanças. Os processos gerenciais necessitam se adaptarem às requisições solicitadas dos clientes, das normatizações vigentes e dos requisitos de fornecedores, entre outros.

A sistemática do BSC permite flexibilidade aos processos gerenciais, buscando a sua máxima adequação às mudanças impostas pelo ambiente (KAPLAN e NORTON, 2001).

Para Amado Filho (2001), questões como: a organização precisa ser transparente; o conhecimento do trabalhador é fundamental; o foco da organização é o desejo do cliente; a norma é mudar, ao invés de reagir às mudanças, retratam o que há bem pouco tempo seriam afrontas ao bom senso gerencial. Hoje, no entanto, constituem alguns dos novos paradigmas mais contundentes nas gestões organizacionais e, por isso, precisam receber a devida importância pela equipe de gestão estratégica.

No entender de Amado filho (2001), foi com o advento da produtividade que começaram a brotar os primeiros investimentos em qualidade. O diferencial não mais estava focado no preço do bem ou serviço, nem nos custos gerais, mas sim, se readequando a um novo paradigma: prestar serviços e produzir bens com qualidade, acarretando, conseqüentemente, a redução no custo e preço dos itens.

No entanto, é imprescindível considerar que a gestão da qualidade é um processo contínuo, que obtém resultados mais precisos a longo prazo. Diz respeito a um conjunto de estratégias e planos que visam acompanhar o desenvolvimento da organização de forma contínua e progressiva, sendo, portanto, abrangente e evolutiva (NETO, 2008).

O BSC foi desenvolvido na década de 1990 com o fim de resolver problemas de mensuração (Kaplan e Norton, 2001, p.7). Na era da competição baseada no conhecimento, na capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis, os indicadores apenas financeiros não são capazes de refletir as atividades criadoras de valor e qualidade, relacionadas com os ativos intangíveis das organizações.

Conforme relata Modell (2009), as duas últimas décadas testemunharam uma onda de inovações em matéria de gestão e práticas de controle para dar condições as empresas manterem-se competitivas e atuantes no mercado. O BSC pode ser mencionado dentre as maiores inovações.

A empresa *Chemical (Chase) Retail Bank* é um bom exemplo, que com a estratégia de gerir a organização através do BSC, desde 1992, conseguiu milhões de dólares adicionais em um período de três anos. “O BSC se tornou parte integrante de nosso processo de gestão da mudança, nos induzindo a olhar além dos indicadores financeiros e a concentrar a atenção nos fatores que criam valor econômico e que agreguem qualidade aos processos” (KAPLAN e NORTON, 2001).

As empresas que utilizam o BSC, como método de aderir qualidade em processos operacionais e administrativos, conseguem agregar valor da seguinte maneira, de acordo com Kaplan e Norton (2001):

- Os investimentos em treinamento de empregados geram melhorias na qualidade dos serviços;
- A melhor qualidade dos serviços redundam em maior satisfação dos clientes;
- A maior satisfação dos clientes resulta em aumento da lealdade dos clientes e
- O aumento da lealdade dos clientes se traduz em crescimento da receita e das margens de lucro.

Pesquisa realizada no início de 2009, apresentada no Quadro 4, demonstra um comparativo entre as principais características da Gestão da Qualidade Total – TQM⁷ e do BSC.

O enfoque desse estudo, é sobre as disposições, concepções e prioridades de ambas as ferramentas de gestão.

	TQM	BSC
Disposições /concepção/ prioridades	A satisfação dos clientes / atendimento das necessidades dos clientes	Agregar valor ao acionista / Desempenho Organizacional Melhorar Qualidade Organizacional
Concepções/prioridades subsidiárias	Melhoria Contínua Processo de orientação Cooperação e aprendizagem	Obter opinião dos clientes Melhoria nos processos internos Aprendizado e crescimento Desempenho financeiro

Quadro 4 – Características do BSC e da TQM

Fonte: Adaptado de MODELL, 2009

Com base nas informações da pesquisa, realizada no presente ano, fica evidente ser cada vez maior a preocupação de conciliar diferentes práticas de gestão. As equipes de gerência buscam trabalhar, simultaneamente, com outras ferramentas administrativas, para alcançarem resultados expressivos em suas gestões.

⁷ *Total Quality Management* - consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Capítulo 3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo discorre sobre os aspectos metodológicos da pesquisa realizada a partir do estudo da fundamentação teórico-empírica, descrito no capítulo anterior, que proporcionou embasamento para o propósito que consiste na análise de como o BSC pode servir de ferramenta de apoio para o desdobramento das estratégias organizacionais e contribuir para a melhoria contínua da qualidade organizacional.

A metodologia estabelece os meios com os quais se alcançará os resultados pretendidos. Cervo e Bervian (1986, p. 62) afirmam que “o método ou metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou resultado desejado”.

Como bem coloca Richardson (1999), o pesquisador deve ter o conhecimento de que o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja fazer, e é a natureza do problema, ou seu nível de aprofundamento, que, de fato, determina a escolha do método.

3.1 Tipos de Pesquisa

Para efetivação dos propósitos do estudo foram utilizados os seguintes tipos de pesquisa:

- Pesquisa Exploratória;
- Pesquisa Bibliográfica;
- Pesquisa Qualitativa;
- Estudo de Caso e
- Pesquisa Descritiva.

Algumas técnicas de trabalho foram julgadas mais apropriadas para o alcance dos objetivos pretendidos, merecendo ser salientadas. Trata-se da técnica de

pesquisa de campo e da elaboração de uma entrevista pré-estruturada para coleta de dados.

Como técnicas de trabalhos, Marconi e Lakatos (2001) definem:

....as técnicas correspondem à parte prática da coleta de dados e apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, que se refere à pesquisa documental e bibliográfica e a documentação direta, que está relacionada à observação, à instrumentos como questionários, entrevistas e testes e à obtenção de dados através de pesquisas de mercado, considerando-se um universo delimitado.

Na pesquisa de campo foi realizado o levantamento da documentação indireta e direta, conforme definição de Marconi e Lakatos.

A documentação indireta foi obtida pela análise de relatórios da instituição e outros documentos que conteram informações relevantes ao trabalho. Por sua vez, a documentação direta concretizou-se por meio da aplicação de entrevistas com pessoas da gerência, sendo que, essas entrevistas tiveram como base o instrumento pré-estruturado de coleta de dados, conforme o Anexo A.

Partindo para a abordagem dos tipos de pesquisa utilizados, ressalta-se que, por intermédio da pesquisa exploratória, levantou-se as idéias para a definição do problema a ser objeto de estudo nesse trabalho. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, buscando o aprimoramento de idéias.

Gil (2002) comenta a pesquisa exploratória envolver: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão.

Com a pesquisa bibliográfica buscou-se o embasamento teórico para o estudo, por intermédio de livros, revistas, sites, teses, dissertações, artigos científicos, etc. A pesquisa bibliográfica é o embasamento teórico que é preciso ter para obter o conhecimento do assunto e, posteriormente, estudar a prática e fazer comparações. Esse tipo de pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2001), tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

A pesquisa bibliográfica, apresentada no capítulo de fundamentação teórica, foi de extrema importância para compreensão do assunto em estudo. Foi possível através desse tipo de pesquisa, realizar um levantamento dos principais fatores críticos de sucesso para a implementação do BSC nas organizações. Essas

informações deram base para ir a campo e, obter subsídios ao alcance dos objetivos pretendidos.

A abordagem qualitativa da pesquisa justifica-se, na medida em que, as conclusões foram obtidas através das análises realizadas pela mestranda no ambiente em estudo – Unidade Operacional de Santa Maria (UOSM).

A pesquisa qualitativa proporciona, segundo Malhotra (2001), a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que, freqüentemente, capacita-nos a decidir quanto as informações que se deve ter para resolver o problema de pesquisa e interpretar, adequadamente, a informação.

É válido salientar que a construção de modelos conceituais, como a utilização do BSC, é específico à cada contexto, não podendo ser inteiramente reaplicados em outras situações. No estudo de utilização do BSC busca-se, acima de tudo, proporcionar auxílio, ao processo gerencial, através do envolvimento interno, ao invés de assumir uma postura de puro observador (Neto, 2008).

Para a coleta das informações, necessárias à realização do trabalho, empregou-se outras duas ferramentas importantes: observação simples e entrevista pré-estruturada. A observação é uma técnica onde o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretenda estudar, observa, de maneira espontânea, os fatos que aí ocorrem. Na entrevista semi-estrutura, se estabelece um roteiro de questionamentos contemplando todas as informações que se almeje conhecer (Gil,1999).

O método empregado é o estudo de caso que, segundo Yin (2001, p. 32), é adequado quando se pretenda investigar o como e porquê de um conjunto de eventos contemporâneos.

O estudo de Caso é uma importante técnica de pesquisa em ciências sociais, e o seu objetivo maior, é analisar experiências vividas (empíricas), e associá-las à teorias previamente formuladas e consistentemente embasadas” (ERLANG, p. 78, 2007).

Para Martins (1989, p.30), a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos”. Já Andrade (1999), aponta que nesse tipo de pesquisa, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Na pesquisa realizada na UOSM, a pesquisa descritiva corresponde a etapa de relatar as conclusões alcançadas com os objetivos propostos e levantar contribuições à organização e à comunidade acadêmica.

Por fim, a UOSM, objeto do presente estudo é uma organização localizada no município de Santa Maria, julgada propícia ao desenvolvimento dos objetivos pretendidos. A mesma dispõe de todas as informações necessárias à pesquisa e, busca agregar valor aos seus processos operacionais e administrativos, por meio da atualização e conhecimento dos atuais modelos de gestão estratégica. Mais informações a respeito da UOSM no Capítulo que segue.

Capítulo 4

AMBIENTE DA PESQUISA

A organização, objeto desta pesquisa, é a Unidade Operacional de Santa Maria – UOSM, integrante de uma Instituição representada por 35 unidades operacionais espalhadas no estado do Rio Grande do Sul. A matriz dessas unidades, a Administração Geral⁸ encontra-se situada em Porto Alegre.

A finalidade da UOSM é inovar, em termos de Gestão Estratégica, vinculando esse propósito nos benefícios que o BSC proporciona, bem como no progresso institucional, resultado da inserção de qualidade nos processos organizacionais.

A equipe responsável por fazer a definição do Planejamento Estratégico, para a UOSM, objeto desta pesquisa, está sempre buscando algo que seja diferencial, dando-lhes suporte para a efetivação das estratégias pretendidas. A estrutura do seu P.E tem como base principal o modelo BSC.

Salienta-se que a instituição utiliza princípios da sistemática BSC para alcançar sucesso no desdobramento de suas estratégias organizacionais, sendo esse, o objetivo principal de sua aplicação na UOSM. Mas, é primordial destacar, também, que a gerência da UOSM não possui o conhecimento de como é o processo de implantação do BSC, porque isso é elaborado pela Administração Geral, em Porto Alegre. Apenas, as pessoas das Unidades constroem a Matriz SWOT e, posteriormente, encaminham essas informações à Administração Geral.

Existe, portanto, a incapacidade da gerência da UOSM evidenciar com clareza quais os reais benefícios do BSC e, as principais dificuldades, as quais diversas empresas se deparam, conforme observado no capítulo de levantamento teórico desta pesquisa.

Dessa forma, desconhece como é construído o Plano de Ação, ou Plano Estratégico Operacional, que é o produto do trabalho do P.E alicerçado no BSC, uma vez que, o mesmo é elaborado pela Administração Geral e enviado a todas unidades operacionais. A UOSM, portanto, recebe o Plano de Ação, que serve como base às suas atividades durante o período de tempo pré-estabelecido no plano.

⁸ Órgão Executivo

Na UOSM, o gerente, o subgerente, o Representante da Direção Local – RDL e os técnicos de cada área da unidade representam a equipe gerencial da Unidade, e, recebem o Plano de Ação da Administração Geral. No plano, encontra-se especificado as funções de cada cargo, bem como, os indicadores de desempenho, permitindo o controle da efetivação dessas ações.

As informações contidas no Plano de Ação são operacionalizadas pelo gerente, subgerente, RDL e técnicos da UOSM. Todos são conscientes de como suas ações específicas, contribuem para o crescimento da UOSM e, da Instituição, como um todo. No entanto, uma melhoria a ser sugerida, e que contribuirá para o crescimento da UOSM, seria o conhecimento, por parte dos gestores da Unidade, dos modelos que serviram como base para a construção do Plano de Ação, ou seja, do BSC, particularmente.

Julgou-se relevante apresentar, à equipe gerencial da UOSM, as etapas de implantação do BSC na Unidade, salientando os pontos críticos desse processo (principais benefícios e dificuldades). Esse conhecimento agregado à equipe gerencial, aos técnicos e RDL possibilita um incremento na qualidade dos processos organizacionais, tanto operacionais e, principalmente, os administrativos. Tem-se um controle mais eficaz do processo de gestão, assim como, um melhor entendimento dos resultados usufruídos com o BSC. Em caso de reavaliação das funções de determinado cargo, as ações corretivas poderão ser realizadas pela própria equipe da UOSM, evitando consultorias à Administração Geral.

Em síntese, se a equipe gerencial da UOSM conhecer melhor o modelo de gestão estratégico BSC, além de uma maneira de agregar conhecimento aos seus integrantes, também, contribui à melhoria dos processos organizacionais, na medida em que, é possível interferir com adequações no Plano de Ação, quando julgar pertinente.

Como mencionado, o foco acentuado na implementação da estratégia na UOSM através do BSC, é um diferencial na Instituição. Prevalece a compreensão, por parte da equipe gerencial da Unidade, da importância de acompanhar a efetivação dos objetivos estratégicos, possibilitado pelos indicadores de desempenho.

Tendo-se por base as afirmações de Nolan Norton e Robert Kaplan (1996, apud KWASNICKA, 2007, p. 268), autores precursores do BSC, são reforçados a justificativa desse trabalho:

“.....é nesse ponto que introduzimos o Balanced Scorecard, enquanto uma evolução de seu conceito original de uma ferramenta de mensuração para uma poderosa ferramenta para a gestão estratégica, ou seja, um instrumento para lidar com as elevadas taxas de 90% de insucessos na implementação das estratégias”.

“.....menos de 10% das estratégias formuladas são eficientemente executadas. A maioria das falhas não é estratégia ruim, é execução ruim....”

Portanto, os princípios do BSC, considerados como base para elaboração do Plano de Ação, permitem a sistemática ser considerada uma ferramenta de avaliação e acompanhamento do desempenho da UOSM, sendo considerada uma maneira eficaz e transparente para implementação das estratégias organizacionais.

O processo de gerenciamento das metas estabelecidas no Plano de Ação é significativo para a UOSM e, através do BSC pode-se fazer a medição, quantitativa e qualitativamente, dos resultados atingidos.

Sob essa ótica, o BSC é considerado eficaz para obtenção de sucesso na gestão estratégica, não só no que diz respeito a valores quantitativos, financeiros, mas também, aos aspectos intangíveis, como o maior comprometimento dos funcionários, o conhecimento adquirido pela equipe gerencial, a fidelização dos clientes, ao oferecer serviços que satisfaçam às suas necessidades, entre outros.

Por tudo isso, encontrou-se nas condições apresentadas na UOSM, uma oportunidade para a contribuição da presente pesquisa. Apresentar-se-á o processo de implantação do BSC na UOSM. Antes, serão apresentadas algumas informações relevantes da Unidade, objeto deste estudo.

4.1 Informações relevantes da Unidade Objeto de Estudo

Os dados históricos, apresentados a seguir, são oriundos das entrevistas realizadas com a equipe gerencial da UOSM e Administração Geral da Instituição em Porto Alegre, além de relatórios consultados na UOSM e, dados disponíveis em sua página na *internet*.

A instituição foi criada há 53 anos, sendo uma entidade de caráter privado, mantida e administrada pelos empresários do Comércio. É uma entidade sem fins-lucrativos, mantida por contribuição compulsória, de 1,5% sobre o valor da folha de

pagamento das empresas enquadradas nas entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio.

Presta serviços nas áreas de saúde, esporte, lazer, educação e cultura, tendo como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento sócio-econômico de seus clientes e das comunidades em que se encontra inserida.

Possui um Conselho Regional como órgão deliberativo e a Administração Geral, como órgão executivo.

A Instituição Estadual conta com 35 Unidades Operacionais, sendo que na Unidade Operacional de Santa Maria – UOSM, foi realizado a pesquisa deste estudo.

A UOSM possui instalações para educação infantil, odontologia, turismo, academia, centro de eventos, lancheria, espaço cultural para exposição de arte, área para estacionamento, *playground* infantil, além da área administrativa. São 26 colaboradores, na Unidade, e as suas instalações foram inauguradas em 1998.

Em relação aos principais produtos/serviços da UOSM, os mesmos estão estruturados em três pilares:

- Educação e Cultura;
- Saúde, Esporte e Lazer e
- Turismo e Hotelaria.

Os principais processos de apoio corporativos são as Gerências (da Tecnologia da Informação, Econômico-Financeira, Materiais e Serviços, Investimento de Manutenção, Hotelaria e Turismo, Educação e Cultura, Saúde, Esporte e Lazer e Recursos Humanos) a Controladoria, e as Assessorias (Jurídica, *Marketing*, Planejamento e Qualidade).

Todas as diretrizes de atuação, definições sobre os produtos oferecidos e estabelecimento de padrões de trabalho são definidas no Plano de Ação, pela Administração Geral e, devem ser seguidas pelas Unidades Operacionais, as quais têm autonomia de gestão, desde que sigam as diretrizes e procedimentos corporativos (estabelecidos pela Administração Geral).

Para tanto, a estrutura organizacional foi desenhada de forma a permitir fluxo constante de comunicação, eliminando as barreiras hierárquicas com uma abordagem por processos que perpassam por toda a Instituição, privilegiando o foco do cliente e do mercado e a melhoria contínua do sistema de gestão, conforme

demonstra a Figura 8, sendo que o Conselho Regional é representado por C.R. e o Departamento Regional⁹ por D.R.

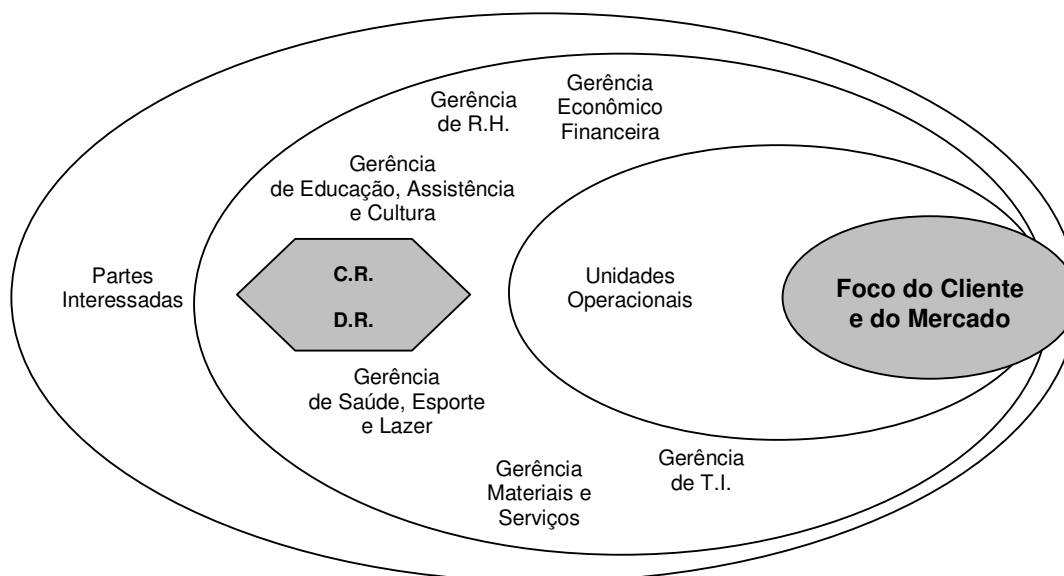


Figura 8- Estrutura Organizacional da Instituição
Fonte: Adaptado do relatório de gestão

O organograma da UOSM apresenta no primeiro nível a gerência, seguido pelo subgerente e, no último patamar, as diferentes áreas da Unidade, nas quais existem técnicos que têm a responsabilidade de implementar e acompanhar as atividades desempenhadas pelos colaboradores, através do Plano de Ação. Essa estrutura pode ser melhor visualizada na Figura 9.

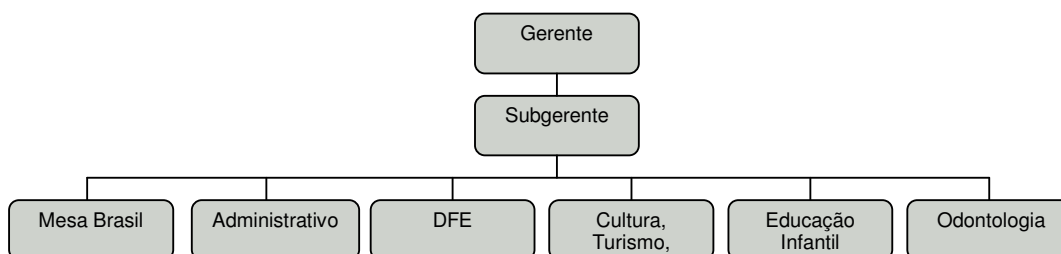


Figura 9 - Organograma da UOSM
Fonte: Adaptado relatório de gestão

Os princípios e/ou valores de uma instituição representam sua forma atuação no mercado perante às partes interessadas. Os princípios da UOSM, em que se realizou a pesquisa, são:

⁹ Órgão executivo equivalente à Administração Geral.

- Ação pelo propósito;
- Busca de harmonia;
- Consciência em ação;
- Foco na verdade;
- Responsabilidade pelo todo;
- Pró-soluções;
- Equilíbrio de interesses e
- Auto-organização.

Os clientes da UOSM são classificados de acordo com três categorias: comerciários, empresários e usuários (e seus dependentes). A Unidade busca estar sempre identificando e atendendo os requisitos de seus clientes por intermédio de pesquisas de mercado e análise de índices de resultados, com o objetivo de aumentar a satisfação dos mesmos.

A auto-sustentação é alcançada através da qualidade nos serviços prestados, trazendo, como consequência, o aumento da demanda à UOSM. Os principais concorrentes da instituição são as empresas privadas e os profissionais autônomos que oferecem serviços similares.

As principais partes interessadas, ou *stakeholders*¹⁰ da UOSM são: sua força de trabalho, seus clientes, os fornecedores, a comunidade em geral, os órgãos sindicais e a direção regional da instituição.

O próximo sub-item apresenta os resultados obtidos com as entrevistas realizadas junto à equipe de gerencia da UOSM, bem como, à assessora de planejamento e qualidade da Instituição, em Porto Alegre, a qual, tem a responsabilidade pela elaboração do *Balanced Scorecard* para todas as Unidades Operacionais.

4.2 Resultados levantados

O trabalho com o BSC na UOSM tem objetivo de auxiliar na implementação da estratégia institucional, possibilitando à equipe gerencial da Unidade, um eficaz controle das ações desenvolvidas.

¹⁰ Refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

A sistemática do BSC foi implementada com o propósito de identificar, definir e utilizar indicadores para avaliação da *performance* da Instituição, além de melhorar a comunicação da estratégia às Unidades Operacionais. Na época, final de 2005, foi identificada a necessidade de mensurar, mais eficientemente, o desempenho dos processos organizacionais, atender melhor os requisitos dos clientes, analisar o ambiente interno de trabalho, identificando assim, sugestões para melhoria na gestão e operação de cada Unidade.

Dessa forma, o BSC auxiliou na definição do foco estratégico, na comunicação e na avaliação do desempenho. O modelo de gestão anterior era limitado à definição de alguns objetivos estratégicos e no detalhamento dos Planos de Ação, os quais, correspondiam ao orçamento anual da Instituição.

A base para construção do Plano de Ação, que corresponde as ações a serem desenvolvidas pelas Unidades, é a elaboração da Matriz *SWOT* ou F.O.F.A¹¹. Elabora-se uma matriz *SWOT* para cada área das Unidades (saúde, esporte, lazer, etc.) e, após, uma *SWOT* para a Unidade como um todo (englobando todas as áreas de atuação).

Portanto, o processo de definição das estratégias à cada Unidade Operacional inicia com a análise do ambiente externo e interno, resultando na construção da matriz *SWOT*. Após, define-se o posicionamento estratégico, os objetivos e indicadores de desempenho. Por fim, desenha-se o mapa do BSC contendo todas essas informações. Para realizar o monitoramento estratégico utiliza-se o *software SA – Strategic Adviser*, que será apresentado posteriormente.

A assessora de planejamento e qualidade da Instituição entende, só ser possível alcançar sucesso na implantação da estratégia organizacional se as áreas constituintes das Unidades estiverem aptas e tendo recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais, mercadológicos e administrativos) para realizarem as atividades.

Dessa forma, o crescimento da Instituição só ocorre se as Unidades crescerem simultaneamente e, as Unidades, por sua vez, se suas áreas de atuação se desenvolverem.

¹¹ É a tradução para o português da expressão *SWOT* e significa as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças de uma organização. Portanto, é a análise e diagnóstico de forças e fraquezas internas e das ameaças e oportunidade que pressionam o ambiente de negócios.

Para operacionalizar o Plano de Ação, desenvolver as atividades nele previstas e, alcançar os objetivos propostos, o constante acompanhamento do mesmo é essencial. Através do BSC – concebido como sistema balanceado de informações, torna-se viável essa tarefa, porque prevalece o trabalho simultâneo com diferentes indicadores de desempenho.

As organizações, em geral, têm como fraqueza a falha no momento da implementação das estratégias. Esse problema, requer atenção especial por parte de todo quadro funcional, principalmente da gerência, pois, se a estratégia não está sendo atingida, deve ser reformulada, ou, buscar um maior envolvimento e conscientização dos colaboradores, para todos trabalharem focados no crescimento da instituição.

A referência utilizada pela Instituição, para aprender os conceitos, funções, objetivos, perspectivas e os resultados que o BSC poderá oferecer à determinada empresa, foram os livros e entrevistas de Kaplan e Norton, estudos de casos, participação em *workshops* e seminários que auxiliaram na definição do projeto de implantação. Houve adaptação dos conceitos dos autores, à realidade da Instituição, sempre considerando o nível de maturidade da equipe gerencial, ou seja, assim que uma etapa do BSC foi bem compreendida e aceita por todos, passa-se à etapa posterior.

Os colaboradores da Instituição têm conhecimento das informações sobre o BSC, da seguinte maneira, conforme depoimentos da assessora de planejamento e qualidade:

....a construção da análise de cenários é realizada com a participação de grande parte dos colaboradores, com a oportunidade de avaliar as variáveis do ambiente interno e externo que afetam nossas atividades (através da realização da Matriz *SWOT*). Essa participação oportuniza o conhecimento desde o início do processo de formulação das estratégias. Após 3 a 4 meses de trabalho de compilação das informações e análise da pertinência, o Mapa Estratégico é consolidado e são definidos indicadores e projetos estratégicos. É produzido um material informativo contendo o Plano Estratégico com horizonte até 2020 e o Plano de Ação para o exercício seguinte e distribuído para todos os colaboradores no início de cada ano.

Para sistematizar o processo de implantação do BSC, na Instituição, foram estabelecidas as seguintes etapas de trabalho:

1. Definição do escopo e equipe (estudo do referencial teórico e identificação do modelo);
2. Revisão de Missão, Visão e Princípios;

3. Análise de cenários e identificação das hipóteses e diretrizes estratégicas;
4. Elaboração do Mapa Estratégico;
5. Definição de indicadores de desempenho;
6. Definição das metas;
7. Desdobramento dos projetos estratégicos;
8. Definição dos planos de ação;
9. Definição do orçamento e
10. Implantação de ferramentas para o gerenciamento da estratégia do plano de ação.

Como é possível observar, são necessárias diferentes etapas para trabalhar o BSC, a começar pela definição da equipe da Instituição responsável por gerenciar as atividades ligadas ao modelo e, finalizando, com o estabelecimento de ferramentas e sistemas de monitoramento da estratégia do plano de ação.

Como foi visto na fundamentação teórica do presente estudo, outra importante etapa do BSC, é a definição de quais perspectivas de trabalho considerar para abranger todas as atividades da Instituição, sendo que, na maioria das vezes, torna-se necessário realizar adaptações ao modelo original de Kaplan e Norton.

Nesse sentido, as modificações ocorreram no sentido de se tratar de uma Instituição sem-fins lucrativos, na qual, a principal perspectiva está no cumprimento da Missão e Visão. O propósito é a Missão Institucional, sendo a perspectiva financeira, suporte para viabilizar as atividades da Instituição.

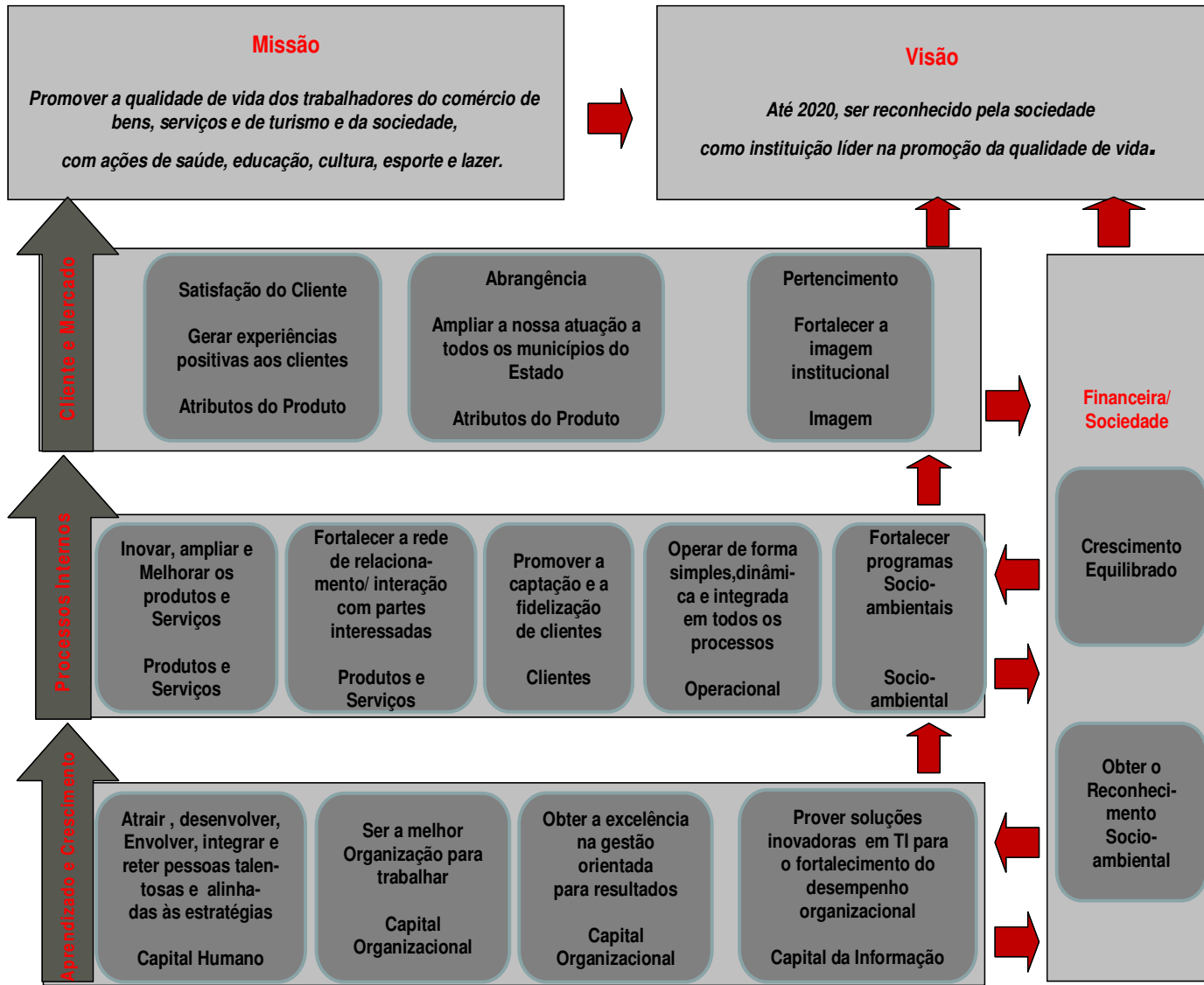
As perspectivas definidas pelo modelo original, adaptadas à Instituição, foram:

- 1) Cumprimento da Missão e Visão;
- 2) Valores para cliente e mercado;
- 3) Valores para a organização – financeira/sociedade;
- 4) Processos Internos e
- 5) Aprendizado e Crescimento.

As inter-relações entre essas perspectivas podem ser melhor visualizadas na Figura 10.

Conforme é possível visualizar na Figura 10, a perspectiva de cumprimento da missão e visão institucional é a base de todo processo. Todos trabalham para alcançar esse objetivo. Para ter sucesso na dimensão financeira, a organização precisa conhecer a necessidade do cliente. Satisfazer os desejos e aspirações que

Figura 10 – Mapa Estratégico da Instituição
 Fonte: Adaptado do relatório de gestão



os clientes requerem da Instituição, processos operacionais e administrativos que sejam ágeis, flexíveis, confiáveis, etc. Para que isso ocorra, é imprescindível oferecer boas condições de trabalho aos colaboradores, motivação, delegação de responsabilidades, autonomia, treinamentos, etc.

Nas perspectivas, delimitam-se quais os objetivos a serem alcançados e, para analisar sua real efetivação, define-se parâmetros de comparação, ou seja, os indicadores de desempenho. Por sua vez os indicadores traçam os caminhos que as metas a serem realizadas devem seguir, por meio das iniciativas criadas. Trata-se de uma seqüência de resultados que, se alcançados plenamente em uma etapa, conduzem ao sucesso das etapas posteriores.

Quanto as principais dificuldades encontradas no processo de implementação do BSC na Instituição, os relatos evidenciam que, por ser uma Instituição com diferentes Unidades Operacionais, em alguns momentos houve situações com a necessidade de realizar o desdobramento os objetivos estratégicos em diversos mapas. Para facilitar esse processo, optou-se por construir um único Mapa Estratégico, com um horizonte de tempo de longo prazo e mais abrangente. Essa atitude, posteriormente, julgou-se ter sido uma decisão acertada, por reforçar o aprendizado de como o modelo BSC possibilita melhorias na qualidade dos processos organizacionais.

No Mapa Estratégico se estabelece as possíveis relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho estratégico. Existe certo grau de dificuldade nesse processo, porque, a partir do momento em que é implantado o modelo BSC, há uma mudança natural na definição de novos indicadores e, muitas vezes, a cultura não está preparada para a quebra de paradigmas e gerar informações necessárias da apuração dos dados e transformá-los em subsídios à tomada de decisão.

Identificar qual o grau de influência entre os indicadores de desempenho estratégico não é algo simples, conforme coloca a assessora de planejamento e qualidade da Instituição. Atualmente, dedica-se muito trabalho no desdobramento e identificação do grau de influência entre os indicadores.

Os principais resultados obtidos com a aplicação do BSC podem ser divididos e analisados sobre dois pontos de vista: abordagens quantitativa e qualitativa.

Os ganhos quantitativos referem-se aos índices favoráveis, apresentados pelos indicadores de desempenho, sinalizando que as metas estão sendo atingidas.

Ganhos qualitativos correspondem ao conhecimento adquirido pela força de trabalho em relação à estratégia da Instituição e, como cada colaborador pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos.

O BSC proporciona melhoria na qualidade do processo de gestão, na medida em que, existe um acompanhamento mais eficaz, sob diferentes aspectos:

- Busca-se saber qual a necessidade do cliente e se a mesma está sendo atendida;
- Estabelecimento de indicadores considerando as sugestões e críticas da sociedade em que a Unidade encontra-se inserida;
- Os processos internos são constantemente monitorados, fazendo-se as atualizações sempre que necessário;
- Oportunidade de o colaborador expor as principais dificuldades na realização de suas atividades e apresentar as contribuições para o crescimento e melhoramento do local de trabalho;
- Ênfase nos Sistemas de Informações e
- Estabelecimento de critérios ao selecionar os fornecedores, realizando parcerias com os mesmos.

É possível observar a evolução alcançada ao trabalhar-se com os princípios do BSC, com destaque para o aprendizado e crescimento do colaborador e, aprimoramento dos sistemas de informação.

Conforme já mencionado, o BSC é um modelo que trás resultados a uma organização, se estiver alicerçado em um confiável sistema de gerenciamento do desempenho das ações individuais e coletivas da empresa. A assessora de planejamento e qualidade da Instituição coloca: “de nada adianta desenhar o Mapa Estratégico para as Unidades Operacionais, se o mesmo, não estiver vinculado um eficiente e confiável sistema de acompanhamento e controle dos resultados”. Saliente-se, também, a relevância em utilizar indicadores não-financeiros para avaliar o desempenho de uma organização. Nesse sentido, a gerencia da Instituição evidencia, argumenta:

.....aprendemos o quanto as organizações tem um sistema de dados estruturado em relatórios financeiros. Nos deparamos com a necessidade de mensuramos de outra forma nossos processos. Na empresa estamos fazendo esta reflexão e hoje, com a metodologia do BSC estamos cientes de que precisamos melhorar a gestão dos nossos processos internos, o que antes não era tão visível.

Como retorno da apropriação de indicadores não financeiros vinculado ao

BSC, acompanha-se o desempenho específico dos colaboradores das Unidades Operacionais, proporcionando, maior motivação para o trabalho, maior entendimento de quais estratégias alcançarem e, entende-se melhor a razão da existência daquela Instituição ou, Unidade Operacional, isto é, sua missão.

Atualmente, a Missão da UOSM encontra-se internalizada nos colaboradores. A cada ano, mede-se o nível de satisfação do colaborador com a Missão, a Visão e, os Princípios da Instituição, em cada Unidade Operacional. Na Figura 11, pode-se visualizar esse percentual de crescimento.

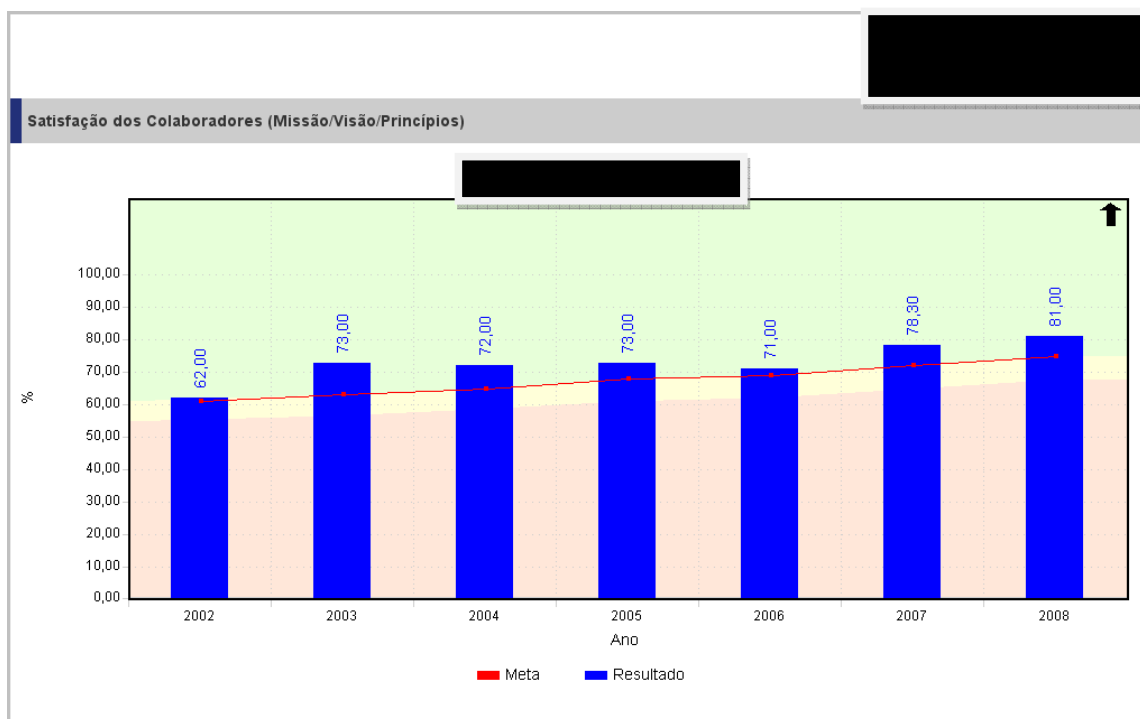


Figura 11– Satisfação dos colaboradores com o trabalho do BSC

Fonte – Assessoria de Planejamento e Qualidade

A partir de 2002, com a aderência ao P.E, houve um crescimento na satisfação do colaborador e, a partir da efetivação do BSC, iniciada no final de 2005, ocorreu um incremento acentuado na percepção dos mesmos.

O BSC proporciona a integração entre as áreas departamentais de uma instituição (*Marketing*, Produção, Qualidade, Tecnologia da Informação, Financeira, Recursos Humanos). É possível identificar a influência de cada processo, das diferentes áreas, nos resultados estratégicos.

Conhecendo melhor as estratégias e a missão da UOSM, tendo maior liberdade para expressar seus sentimentos, os colaboradores sentem-se “seres

pertencentes” na construção e busca de qualidade dos processos organizacionais e crescimento da Unidade. Os clientes internos são informados dos resultados de suas tarefas, os quais influenciam o resultado no desempenho final e, participam ativamente na busca de soluções e ações corretivas aos eventuais desvios nas atividades previstas.

A justificativa, para que se entenda a melhoria contínua da qualidade dos processos organizacionais, vinculada ao BSC, é a possibilidade em alinhar a estratégia, os processos e, principalmente, as pessoas da organização ao alcance de um objetivo comum, sendo essa, a chave do sucesso para alcançar êxito na implementação da estratégia.

Abordou-se quais ferramentas específicas da qualidade são trabalhadas, simultaneamente com o BSC. Foi verificado que o mapeamento de processos é o primeiro procedimento a ser feito. Deve ser realizado o mapeamento de todos os processos organizacionais, recebendo maior destaque, os processos críticos. Em consonância com o BSC, a Instituição ainda trabalha com as ferramentas, específicas da qualidade, 5H2W, Diagrama de *Ishikawa*, *Brainstorming* e Gráfico de Pareto.

A inserção da qualidade aos processos organizacionais é representada pelo maior número de clientes atendidos, no aumento do grau de satisfação dessas pessoas, bem como, a satisfação dos colaboradores em trabalhar na organização. A qualidade é alcançada, de forma sistêmica, englobando as perspectivas do BSC.

Foco na estratégia é um das características das organizações que trabalham com o BSC. Na Instituição, buscou-se informações, com a equipe de gestão, para saber qual a percepção dos mesmos em relação a essa característica. Foi realizada uma pesquisa contendo diferentes perguntas relacionadas a: o quanto as pessoas percebem que a instituição está focada na estratégia; como está sendo identificado o índice de alcance dos objetivos estratégicos; a qualidade dos processos organizacionais foi aperfeiçoada. O resultado foi positivo, na medida em que, observou-se um percentual de 88% de alcance dos objetivos estratégicos pretendidos, mostrando ser a Instituição, focada em sua estratégia e, estar usufruindo de bons resultados com essa postura.

Os principais pontos de atenção ligados aos processos de implantação e implementação do modelo BSC, são:

1. Comprometimento da alta direção;
2. Equipe de apoio capacitada;
3. Sistema de geração de dados consistente e
4. Resultado a longo prazo (+ de 3 anos).

Conforme a assessora de planejamento e qualidade da Instituição “seguindo a metodologia é sucesso na certa”. Portanto, o alto comprometimento da gerência durante todas as etapas de implantação do BSC, anteriormente citadas, é essencial, além de, dispor de uma equipe comprometida e capacitada em trabalhar, um eficiente sistema de busca, arquivamento e atualização de dados, gerando informações verdadeiras e, projetar objetivos, ações e atividades para um horizonte de longo prazo.

No caso específico da UOSM, os pontos que deveriam ser aprimorados, para que o sucesso dos resultados conseguidos com o BSC fosse maior, é a comunicação da estratégia, sendo essa, uma questão fundamental ao crescimento da UOSM.

Em relação ao progresso, em termos de reconhecimento por parte dos Programas de Qualidade como o PGQP, a PNQ e o sistema de normatização da ISO, é correto evidenciar que as conquistas foram muitas. Além da ampliação do escopo certificado, a conquista de prêmios do PGPQ em anos anteriores e, atualmente, concorrendo com 30% das Unidades Operacionais.

Por fim, pode-se colocar que o BSC é, comprovadamente, uma sistemática para traduzir a estratégia e colocá-la em ação, direcionando o foco, alinhando os processos e as competências organizacionais.

É uma forma de comunicar à toda força de trabalho, as prioridades da organização e os caminhos a serem seguidos em busca de melhores resultados. Quando todos se sentem comprometidos e engajados, os resultados da organização são alcançados.

4.3 Plano de Ação

O Plano de Ação é construído a partir da revisão do Mapa Estratégico do período anterior. Foi feito com base na reavaliação da matriz *SWOT*, realizada por grande parte dos colaboradores das Unidades Operacionais, a fim de identificar as

forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciem o desempenho da organização.

No plano são criados novos desafios e projetos de melhoria, a fim de tornar a Instituição mais reconhecida e admirada pelos comerciários de bens, serviços e turismo e pela sociedade, buscando novas oportunidades de mercado nas áreas de qualidade de vida, promoção social e cultural.

Evidencia-se uma importância considerável para a retenção de talentos, às pessoas é possibilitada a oportunidade de construir carreira dentro da instituição, investe-se em cursos de treinamento para facilitar no desenvolvimento das atividades, cursos de atualização e, desenvolvimento dos jovens para que possam permanecer trabalhando nas Unidades Operacionais.

Prevalece a preocupação com a otimização dos processos, tornando-os ágeis e integrados, visando melhorar o desempenho organizacional.

Elabora-se o Plano de Ação, no compromisso de cumprir as necessidades dos clientes e da sociedade, visando promover a qualidade de vida.

Em síntese, pode-se colocar que, no Plano de Ação, existe o direcionamento para a organização focar os seus esforços e princípios para ser uma Instituição orientada à estratégia, como colocam Kaplan e Norton, em referência às organizações que trabalham com o BSC.

4.4 Histórico - Busca pela Excelência

Na Instituição, o pensamento voltado para a busca da qualidade iniciou em 2001. A primeira meta a ser alcançada era conseguir capacitação e sensibilização de todos os colaboradores. Assinou-se o termo de adesão, junto ao PGQP, no mesmo ano, sendo que a UOSM participa do sistema de avaliação desde 2002.

Em 2003, a Administração Geral decidiu contratar uma consultoria, para que esta aperfeiçoasse seus métodos de trabalho utilizando ferramentas da qualidade. Ainda em 2003, foi introduzido o conceito de “Gerenciamento pelas Diretrizes”, que consiste em estabelecer um plano anual de melhorias, em que metas e projetos são estabelecidos para todos os níveis gerenciais, promovendo o alinhamento de esforços e a priorização da aplicação dos recursos disponíveis para o efetivo alcance das estratégias.

No Quadro 5 é possível observar as atividades que visam levar a Instituição a alcançar a excelência em termos de qualidade. Primeiramente aderindo ao termo de adesão ao PGQP, aos padrões da ISO 9001 e a utilização do software SA - *Strategic Adviser*.

Evolução da Busca pela Excelência – Unidade Operacional de Santa Maria	
Ano	Histórico
2001	Assinatura do termo de adesão ao PGQP
	Treinamento de todos os funcionários em fundamentos da qualidade
	Treinamento dos avaliadores do PGQP – Nível 1
2002	Treinamentos em Política da Qualidade e Mapeamento de Processos
	Avaliadores do PGQP – Nível 2
	Participação no Relatório de Avaliação do PGQP
2003	Treinamento dos avaliadores do PGQP – Nível 2
	Participação no Relatório de Avaliação do PGQP
2004	Treinamento dos avaliadores do PGQP – Nível 2
	Participação no Relatório de Avaliação do PGQP
	Implementação de melhorias dos planos de ação e itens de controle
2005	Elaboração de Grupos de Trabalho (GIIP)
	Gestão da Qualidade através de Indicadores
	Treinamento dos avaliadores do PGQP – Nível 2
	Treinamento de Introdução à ISO
	Participação no Relatório de Avaliação do PGQP
2006	Auditorias Sistemáticas Integradas ISO/PGQP
	Treinamento dos avaliadores do PGQP – Nível 2
	Manuais de Gestão Integrando ISO/PGQP
	Participação no Relatório de Avaliação do PGQP
2007	Treinamento de Auditores Internos da Norma ISO 9001:2000
	Treinamento dos avaliadores do PGQP – Nível 2
	Treinamento da Ferramenta de Gestão da Qualidade S.A. para toda força de trabalho
	Fórum de Boas Práticas de Gestão
	Semana da Qualidade
2008	Curso de Examinador e Avaliador do PGQP
	Preparação com toda a força de trabalho ao Prêmio Bronze do PGQP
	Fórum de Boas Práticas de Gestão
	Semana da Qualidade
2009	Curso de Examinador e Avaliador do PGQP

	Preparação com toda a força de trabalho ao PNQ
	Fórum de Boas Práticas de Gestão
	Semana da Qualidade

Quadro 5 - Histórico da Qualidade

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão da Instituição

A política de qualidade da Instituição é: “Nosso compromisso visa agregar valor às necessidades e atender os requisitos dos clientes, melhorando continuamente nossa eficácia, na busca da cultura da excelência em toda a organização”.

Tendo em vista as informações levantadas até o momento, foi possível obter o conhecimento abrangente da Instituição como um todo e, mais especificamente da UOSM, local onde ocorreu a pesquisa.

Com o levantamento de dados realizado na UOSM, foi possível identificar algumas lacunas nos processos organizacionais da Unidade, as quais deram origem a sugestão de um Processo de Implantação do BSC na UOSM, conforme apresentação no Capítulo 5.

Capítulo 5

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA UOSM

Este capítulo tem como propósito, apresentar à UOSM um processo de implantação do BSC para a Unidade. Essa sistemática permitirá à equipe gerencial, uma melhor visualização e entendimento do que é o modelo BSC, bem como entender seus benefícios e dificuldades.

Com isso, pretende-se agregar conhecimento às pessoas que pertencem a gerência da UOSM e, conseqüentemente, auxiliar no progresso e crescimento da Unidade, alavancando seus resultados em termos da qualidade inserida nos processos organizacionais. Porque, sem dúvida, quanto mais se conhece os processos de uma organização, tanto os operacionais, quanto os administrativos, mais fácil o controle sobre os mesmos, sabendo-se o momento de intervir com ajustes nas ações, a fim de evitar não conformidades nas atividades realizadas.

É coerente reforçar a diferença entre o P.E e o BSC, conforme abordado no Capítulo 2, sendo que o primeiro, está focado na definição da estratégia organizacional e, o segundo na implementação da mesma.

Na UOSM existe a superposição dessas ferramentas, um trabalho simultâneo, ou seja, os princípios se complementam, não havendo clara distinção entre os modelos. O processo de implantação do BSC, na UOSM, é a base para definição das estratégias, objetivos, ações e indicadores à Unidade.

Para um melhor entendimento da metodologia do BSC, especificamente na Unidade Operacional, julgou-se necessário apresentar o BSC por meio de estágios e fases de atividades.

O Estágio I contempla as atividades de conhecer e interpretar a missão, a visão e a estratégia da organização, o II refere-se ao processo de levantamento e estruturação dos indicadores estratégicos da organização e o III destina-se a implementar a estrutura de indicadores estratégicos e realizar o monitoramento.

5.1 Estágio I: Conhecer e interpretar a Missão, a Visão e a Estratégia da Organização

Nesse primeiro estágio trabalha-se com questões referentes ao P.E da UOSM. Saliente-se, a visão, missão, estratégia e, os objetivos estratégicos da Unidade. O estágio I é subdivido em quatro fases:

Fase I - Descrever a Organização Pesquisada;

Fase II - Conhecer a Missão, a Visão e a Estratégia da Organização;

Fase III - Interpretar a Missão, a Visão e a Estratégia da Organização; e

Fase IV - Agrupar Objetivos Estratégicos conforme Perspectivas.

Posteriormente, realiza-se a explicação das fases do Estágio I.

5.1.1 Fase I - Descrever a Organização Pesquisada

Nesta fase é feito um levantamento para caracterização da UOSM. Como essas informações já foram apresentadas no item 4.1, intitulado: “Informações Relevantes da Instituição Objeto de Estudo” cabe, aqui, ressaltar, algumas informações relevantes, como mostra o Quadro 6.

Requisito	Informação da Instituição
Localização	Santa Maria/RS.
Setor de atuação	Atua no setor de serviços nas áreas de saúde, esporte, lazer, educação, cultura e assistência tendo como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento sócio-econômico de seus clientes e da comunidade em que está inserida.
Tempo de atuação	53 anos no mercado.
Estrutura	Possui uma Administração Geral/POA e 35 Unidades Operacionais
Política de Qualidade	Compromisso em agregar valor às necessidades e atender os requisitos dos clientes, melhorando, continuamente, a eficácia, na busca da cultura da excelência em toda a organização.
Principais Produtos/Serviços	Educação e Cultura; Saúde, Esporte e Lazer e Turismo e Hotelaria.
Principais Processos de Apoio	Gerencias; Controladoria e Assessorias.

Clientes e Mercado	Comerciários; Empresários e Usuários.
Força de Trabalho	26 colaboradores.
Ambiente Competitivo	Empresas Privadas e Profissionais Autônomos.

Quadro 6 – Unidade objeto de estudo

Fonte: Autora.

Nessa Fase I, do Estágio I, o objetivo é fazer um estudo das principais características da organização que pretende trabalhar com o BSC, como sistemática para auxílio ao alcance de suas estratégias.

5.1.2 Fase II - Conhecer a Missão, Visão e a Estratégia da Organização

Nesta fase do processo de implantação do BSC, na UOSM, é realizado o levantamento da missão, visão e estratégia da organização. A estratégia é desdobrada através de Projetos Estratégicos.

Dessa forma, para colocar em prática e ter maior visibilidade, quanto a efetivação das perspectivas consideradas pela Instituição, foram criados Projetos Estratégicos, a fim de atender às principais partes interessadas.

Alguns dos Projetos Estratégicos, bem como seus principais objetivos podem ser conferidos no Quadro 7.

Projeto Estratégico	Objetivos
Plano de Comprometimento e Gratuidade	Ampliar o acesso da população de menor renda à educação formal, à cultura e ao lazer transformador.
	Contribuir para a visibilidade, abrangência e foco no comerciante.
Otimização da Capacidade Instalada	Potencializar a capacidade máxima de ocupação nos produtos e serviços da instituição, visando aprimorar a gestão na busca de resultados estratégicos integrados.
	Utilizar as melhores práticas de gestão para alavancar os resultados relacionados aos vetores.
CRM	Buscar, de forma incessante, o atendimento das necessidades do cliente, de forma que a satisfação se transforme em fidelidade à marca.
	Criar canais de comunicação dirigida para cada perfil

	de público envolvido, oferecendo produtos e serviços adequados às características mapeadas – Ação de MKT Direto.
Gestão por Processos	Resultados visam a redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos e agilidade nos processos, aumentando a satisfação dos clientes internos e externos.
Sustentabilidade Econômica-Ambiental-Social	Dar maior visibilidade às ações de responsabilidade sócio-ambiental promovidas pelo Balanço Social.
Rumo ao PNQ	Aprender com as melhores práticas de mercado.
	Trabalhar a cultura pela <i>performance</i> e preparar a instituição para ser reconhecida como “Classe Mundial” na gestão orientada para resultados.
	Obtenção do Prêmio Nacional da Qualidade, como conseqüência do cumprimento da Missão Institucional.

Quadro 7 – Projetos estratégicos e seus objetivos.
Fonte: Adaptado Relatório de Plano de Ação da UOSM.

A Missão da UOSM é: “*Promover a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e de turismo e da sociedade, com ações de saúde, educação, cultura, esporte e lazer*”.

A visão, da organização é: “*Até 2020, ser reconhecido pela sociedade como instituição líder na promoção da qualidade de vida*”.

Como abordado anteriormente, a Fase II, do Estágio I, compreende a busca pelo entendimento de qual é a razão de existência da organização, bem como sua visão de futuro e as principais Projetos Estratégicos da Instituição.

5.1.3 Fase III - Interpretar a Missão, a Visão e a Estratégia da Organização

Essa fase do processo de implantação do BSC, na UOSM, remete-se ao desdobramento do que a mesma pretende ser e alcançar, analisando-se missão, visão e Projetos Estratégicos. Oriundo do desdobramento tem-se os Objetivos Estratégicos, os quais representam as diretrizes de atuação da organização.

Os principais objetivos estratégicos, da UOSM, são:

- Promover a captação e fidelização de clientes;
- Atingir nível elevado de relacionamento com todas as partes interessadas;
- Estar na vanguarda nas áreas de atuação, inovação nos produtos e serviços;
- Obter a excelência na gestão orientada para resultados;
- Promover sistemas de informação que fortaleçam o desempenho organizacional;
- Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas alinhadas às estratégias;
- Ser a melhor organização para trabalhar;
- Operar de forma simples e dinâmica nos processos-críticos;
- Obter reconhecimento pela atuação sócio-ambiental;
- Inovar, ampliar e melhorar os produtos e serviços;
- Fortalecer a rede de relacionamentos e a interação com todas as partes interessadas e
- Operar, de forma integrada, em todos os processos internos.

Portanto, os objetivos estratégicos encontram-se vinculados às diferentes partes interessadas e às diversas perspectivas de trabalho articuladas junto aos projetos estratégicos. É uma maneira de visualizar com um caráter mais operacional cada meta almejada.

5.1.4 Fase IV – Agrupar Objetivos Estratégicos conforme Perspectivas

Conforme o conhecimento alcançado, após o estudo da fundamentação teórica, vinculada ao presente estudo, salienta-se que a sistemática do BSC trabalha com perspectivas. De acordo com o tipo de organização, essas perspectivas são adaptadas, em comparação ao modelo proposto por Kaplan e Norton, que diziam serem quatro (4) as perspectivas trabalhadas com o BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

No caso da UOSM, buscou-se, de uma forma particular, reconfigurar as nomenclaturas propostas pelos autores, adequando-as à organização. Nesse sentido, estabeleceu-se que os objetivos estratégicos seriam agrupados em cinco perspectivas:


- Cumprimento da missão e visão;

- Valores para cliente e mercado;
- Valores para a organização – financeira/sociedade;
- Processos internos e
- Aprendizado e crescimento.

No Quadro 8, apresenta-se a ligação entre cada objetivo estratégico, da Unidade, à perspectiva que melhor se adapta.

Os objetivos estratégicos indicam como a instituição se propõe a realizar as ações de suas diversas áreas, para atingir os resultados requeridos nas perspectivas do Mapa Estratégico.

Cabe ressaltar que a perspectiva de “cumprimento da missão e visão”, da UOSM é mensurada com em base todas as outras perspectivas consideradas. Portanto, seus objetivos correlatos são todos os objetivos estratégicos da organização. Deve-se evidenciar também, que cada objetivo apresentado não se encontra vinculado a somente uma perspectiva específica, e sim, encontram-se inter-relacionados. Sua exposição dessa maneira visa facilitar a elaboração do desenho do Mapa Estratégico.

Perspectiva	Objetivo Estratégico
CUMPRIMENTO DA MISSÃO e VISÃO	
	
Valores para o Cliente e Mercado	Promover a captação e fidelização de clientes.
	Fortalecer a rede de relacionamentos e a interação com todas as partes interessadas.
Sociedade/Financeira Valores para a Organização	Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas alinhadas às estratégias.
	Atingir nível elevado de relacionamento com todas as partes interessadas.
	Obter reconhecimento pela atuação sócio-ambiental.
Processos Internos	Estar na vanguarda nas áreas de atuação, inovação dos produtos e serviços.
	Inovar, ampliar e melhorar os produtos e serviços.
	Operar de forma simples e dinâmica.
	Operar de forma integrada em todos os processos internos.
	Obter a excelência na gestão orientada para resultados.

Aprendizado e Crescimento	Ser a melhor organização para trabalhar.
	Promover sistemas de informação que fortaleçam o desempenho organizacional.

Quadro 8 – Relação dos objetivos estratégicos com as perspectivas
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos relatórios da Unidade

Como exposto nesse Estágio I, do processo de implantação do BSC, na UOSM, pode-se ressaltar que o mesmo é relevante e, a ele, deve ser dedicada especial atenção, por parte da equipe gerencial, pois é o momento onde se faz o levantamento de várias informações que servirão de base para todo o restante do processo.

5.2 Estágio II: Levantamento e Estruturação dos Indicadores Estratégicos

No Estágio II, do processo de implantação do BSC, são definidos os indicadores estratégicos que irão quantificar se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Esse estágio é composto por duas fases:

Fase I - Levantamento dos Indicadores Estratégicos; e

Fase II - Relações de Causa e Efeito entre os Indicadores Estratégicos.

5.2.1 Fase I – Levantamento dos Indicadores Estratégicos

No processo de identificação dos indicadores estratégicos na instituição analisou-se que a mesma delimita cada indicador em consonância com as perspectivas que norteiam todos os processos institucionais.

Os indicadores estratégicos criados pela instituição para monitorar o alcance das perspectivas mencionadas anteriormente são os listados abaixo:

- Atendimentos realizados;
- Percentual da contribuição compulsória investida em ações educativas;
- Foco no comerciário;
- Reconhecimento da marca;
- Percentual da satisfação global do cliente externo;

- Abrangência;
- Percentual do sentimento de pertencimento;
- Visibilidade – retorno média espontânea;
- Crescimento equilibrado acumulado;
- Ações sociais;
- Posição no *ranking* do Guia Exame Sustentabilidade;
- Crescimento da receita de serviços;
- Índice de comprometimento com a gratuidade;
- Desempenho do fornecedor;
- Índice de satisfação oriundo das parcerias;
- Matrículas;
- Relacionamento com clientes;
- Taxa de renovação de matrículas, comerciários e dependentes;
- Satisfação do cliente interno;
- Percentual global atingido em critério específico anterior;
- Homem-hora/treinamento (eficácia);
- Percentual global no desempenho na avaliação/ gestão por competências – executivo, gerencial e tático;
- Percentual de evasão de talentos em funções estratégicas;
- Percentual global no desempenho na avaliação/ gestão por competências – Especialista e operacional
- Média global de satisfação do colaborador;
- Percentual de pontos atingidos na avaliação PGQP/PNQ e
- Percentual satisfação global dos usuários internos de Tecnologia da Informação – T.I.

Cada perspectiva, para saber se está sendo atendida ou não, precisa de indicadores de desempenho estratégicos que quantifiquem seu resultado. O Quadro 9 trás a correlação entre cada indicador e a perspectiva que busca medir.

Perspectiva	Indicador Estratégico
Missão	Atendimentos realizados.
	Percentual da contribuição compulsória investida em ações educativas
	Foco no comerciário
Visão	Reconhecimento da marca
Cliente e Mercado	Percentual satisfação global do cliente externo
	Abrangência
	Percentual sentimento de pertencimento dos clientes internos
	Visibilidade – retorno mídia espontânea
Valores para a Organização Financeira/Sociedade	Crescimento equilibrado acumulado
	Ações sociais
	Posição no ranking do guia Exame de Sustentabilidade
Processos Internos	Crescimento da receita de serviços
	Índice de comprometimento com a gratuidade
	Desempenho do fornecedor
	Índice de satisfação oriundo das parcerias
	Matrículas
	Relacionamento com clientes
	Taxa de renovação matrículas comerciários e dependentes
Aprendizado e Crescimento	Homem Hora/Treinamento (eficácia)
	Percentual global no desempenho na avaliação/Gestão por competências – Executivo, Gerencial e Tático
	Percentual de evasão de talentos em funções estratégicas
	Percentual global no desempenho na avaliação/ Gestão por competências – Especialista e Operacional
	Média global de satisfação do colaborador
	Percentual de pontos atingidos na avaliação PGQP/PNQ
	Percentual de satisfação global dos usuários internos de TI

Quadro 9 – Relação dos Indicadores Estratégicos com as Perspectivas
Fonte: Adaptado dos Relatórios da UOSM

Como exposto no Quadro 8, o conjunto de indicadores estratégicos têm como objetivo, mensurar o alcance das perspectivas, com as quais se está trabalhando.

Por exemplo, para saber se a perspectiva da Missão Institucional está satisfazendo as principais partes interessadas, o acompanhamento é feito pelo número de atendimentos realizados, pela porcentagem de contribuição compulsória em ações educativas e pelo foco no comerciário. Esse tipo de conhecimento, em conjunto com a quantificação das outras perspectivas, vai possibilitar o conhecimento do desempenho organizacional da instituição.

5.2.2 Fase II - Relações de Causa e Efeito entre Indicadores Estratégicos

Fase em que é feita uma análise de relações de causa e efeito entre os indicadores resultantes da fase anterior. Isso implica em identificar como os

indicadores estratégicos influenciam uns aos outros. E, não só os indicadores, mas, também, as perspectivas que representam.

Essa é a grande vantagem de se trabalhar com o BSC. É possível identificar quais fatores críticos devem ser acompanhados, permanentemente, para que não se torne causa de resultados insatisfatórios, ao mesmo tempo que interferem na eficiência de outros processos.

5.3 Estágio III: Efetivação da Estrutura de Indicadores Estratégicos

As fases componentes do processo de implementar a estrutura de indicadores estratégicos, e realizar o monitoramento dos primeiros resultados, são:

Fase I - Formular metas para cada Indicador e,

Fase II - Acompanhar o Desempenho da Organização.

5.3.1 Fase I - Formular metas para cada Indicador

Fase em que são definidas as metas específicas para cada indicador estratégico. Por exemplo, aumentar em “X”% a quantidade de atendimentos feitos, ou aumentar em “X”% a satisfação do cliente externo.

Portanto, nesta fase, fica a critério da UOSM estabelecer como meta o percentual adequado à cada indicador estratégico.

5.3.2 Fase II - Acompanhar o Desempenho da Organização

Realizar o controle e acompanhamento dos primeiros resultados do processo de implementação do BSC é fundamental para a instituição conseguir efetivar seu principal objetivo; que condiz com o processo de mensuração do desempenho operacional e estratégico. Com a efetivação desse procedimento, a UOSM identificará quais pontos críticos precisarão ser revistos.

A análise do desempenho da Unidade, após a implantação dos indicadores, é feita através de um *software*, apresentado posteriormente.

5.3.2.1 *Software SA -Strategic Adviser*

É um conceituado *software* de auxílio à gestão estratégica, que utiliza conceitos de administração e de qualidade, e tem seus princípios congruentes com a sistemática do BSC. Trabalha com o desdobramento das perspectivas em objetivos e estratégias, indicadores e ações, considerados pontos fundamentais do BSC, possibilitando que a visão de futuro, da organização, seja concretizada com maior segurança.

Conforme os depoimentos de pessoas responsáveis em trabalhar com esse *software*, na UOSM, esse sistema de gestão permite às organizações realizem o gerenciamento de seus projetos estratégicos e dos planos de ação de cada setor, bem como trabalhar com o comprometimento de suas equipes.

Em Interact Solutions (2005) é exposto alguns benefícios do modelo de gestão estratégica SA:

- Permite traduzir a visão de futuro da organização; desdobrar estratégias em objetivos, metas e iniciativas operacionais;
- Possibilita comunicar as estratégias à organização;
- Alinhar as ações e os esforços aos objetivos, comprometimento da equipe;
- Possibilita monitorar e analisar continuamente as estratégias;
- Aprender e aperfeiçoar constantemente - formação de um capital intelectual – *Know-how*.

Em Interact Solutions (2005) também é evidenciam-se as principais áreas que o SA abrange, sendo: Gestão pelas Estratégias e Gestão pela Qualidade. A Figura 12 representa a página do *software* de monitoramento, em que é possível visualizar as áreas de atuação.

As principais características do sistema são:

- É Compatível com o BSC, PNQ, ISO e, PGQP;
- Trabalha com um sistema de mensagens;
- É compatível sua implantação em múltiplos tipos de organizações;
- Trabalha com módulos integrados e com uma sistemática de relação causa e efeito;
- Controle de tarefas;
- Apresentações executivas e

- Controle de segurança.



Figura 12 – Software SA – *Strategic Adviser*
 Fonte: Interact Solutions (2005)

O Interact Solutions é um sistema de tecnologia avançada que trabalha em conjunto com outros sistemas da Tecnologia da Informação - TI (como o ERP¹² – Enterprise Resource Planning e o CRM¹³ – Customer Relationship Management).

¹² **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial** - São sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

¹³ **Gestão de Relacionamento com o Cliente** - Foi criada para definir uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente e, tem como objetivo ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a organização.

Capítulo 6

CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Considerações Finais

Com a elaboração deste estudo, teve-se a oportunidade de obter o conhecimento de todos os passos para a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho organizacional *Balanced Scorecard*- BSC.

A sistemática proposta, à UOSM, apresenta-se como uma forma de descobrir quais pontos críticos merecem atenção especial nos processos organizacionais, salientando a relevância da contribuição de todas as áreas de atuação e, o empenho que a gerência necessita disponibilizar.

O objetivo geral do trabalho, que consiste na análise do BSC, como um Modelo de Gestão, pode servir como ferramenta de apoio para o desdobramento das estratégias e, contribuir para a melhoria na qualidade dos processos organizacionais, foi alcançado por meio dos objetivos específicos.

Com o estudo, identificou-se que o processo de implantação do BSC, na UOSM, dá-se através do cumprimento de Estágios, em número de três, e subdivididos em fases.

O Estágio I diz respeito a conhecer e interpretar a Missão, a Visão e a Estratégia da organização.

O Estágio II compreende a atividade de levantamento e estruturação dos Indicadores Estratégicos.

O Estágio III refere-se à metodologia de efetivação da estrutura de Indicadores Estratégicos e monitoramento das atividades desempenhadas na organização.

As fases componentes do Estágio I compreendem: conhecer a missão, a visão e a estratégia da organização, interpretar a missão, visão e estratégia e, por fim, agrupar os objetivos estratégicos conforme as perspectivas da Instituição. Nesse estágio ficou evidenciado a instituição trabalhar em função dos fatores que constituem seu Planejamento Estratégico.

Sugere-se à Instituição utilizar um número razoável de objetivos estratégicos, que irão integrar as perspectivas do BSC, a fim de facilitar o seu controle. Cada Unidade Operacional possui características próprias, devido às diferenças culturais e regionais de onde a unidade está inserida. Portanto, é necessário traçar metas que sejam passíveis de serem efetivadas e principalmente monitoradas.

Como fases integrantes do Estágio II do processo de implantação do BSC, na UOSM, foram definidas: levantamento dos Indicadores Estratégicos e estudo das relações de causa e efeito entre esses Indicadores. Esta fase é de extrema importância, pois trata de questões relevantes para a organização garantir sucesso no prosseguimento do processo.

As fases do Estágio III são: Formulação de Metas para cada Indicador Identificado e o Acompanhamento do Desempenho da organização.

No processo de monitoramento do desempenho organizacional, foi apresentado o *software Strategic Adviser* de auxílio à gestão estratégica. Esse *software* compreende conceitos de administração e da qualidade, e tem seus princípios congruentes com a sistemática do BSC.

De posse dos resultados obtidos na fundamentação teórica, que revelou aspectos positivos e negativos, durante o processo de implementação do modelo BSC, de organizações de diferentes características e sociedades, tem-se condições de contribuir com essas informações na UOSM. As principais dificuldades e pontos críticos na implementação do BSC, de acordo com os estudos avaliados no item 2.1.6, são:

- Dificuldades em definir o número exato de quantas perspectivas devem ser trabalhadas;
- Falta de nitidez, em relação à estrutura de causa e efeito dos indicadores, o que realmente interfere em que;
- Maior envolvimento da alta administração do que das demais áreas da organização (metodologia *top-down*);
- Falta de *benchmarks* em outras organizações similares;
- As organizações mesmo sabendo da importância em considerar aspectos não-financeiros no processo de avaliação do desempenho organizacional, consideram as medidas financeiras como as mais importantes, deixando as demais em segundo plano;

- Dificuldade no trabalho simultâneo com as quatro perspectivas do BSC e
- Dificuldade em estabelecer e adequar o tempo certo para trabalhar determinada estratégia.

Não se comprovou na Instituição, a dificuldade em estabelecer o número exato de quantas perspectivas devam ser consideradas, pois houve uma adaptação propícia para organizações sem fins-lucrativo, em que a principal perspectiva está no cumprimento da Missão e Visão, sendo a perspectiva financeira, considerada suporte para viabilizar as operações cotidianas.

Com relação à falta de nitidez na estrutura causa e efeito entre os diferentes indicadores correlatos, observou-se a partir do momento em que é implantado o modelo do BSC, haver uma mudança natural na definição de novos indicadores e, muitas vezes, a cultura não está preparada para a quebra de paradigmas e gerar informações concisas para a tomada de decisão. Isso requer tempo e investimento em sistemas de informações gerenciais.

Os principais benefícios, pontos positivos, alcançados com o BSC, conforme levantamento realizado pelo estudo, são:

- Aumento da *performance* financeira da organização, devido ao aumento da qualidade dos processos organizacionais;
- Maior conhecimento da estratégia e missão organizacional, na medida em que, aumenta-se a integração e comunicação entre as áreas de atuação na Instituição;
- Maior motivação dos colaboradores;
- Maior integração das diferentes áreas de atuação na organização;
- Através do trabalho conjunto com indicadores financeiros e não-financeiros obtem-se melhorias na *performance* organizacional;
- Melhoria no acompanhamento das ações estratégicas e
- Visão abrangente do desempenho organizacional (do ponto de vista das perspectivas trabalhadas).

Concluiu-se que todos esses benefícios foram confirmados na UOSM, como ganhos qualitativos e quantitativos constatados, sendo que os ganhos quantitativos são visualizados a medida em que as metas são atingidas e, os ganhos qualitativos representam o conhecimento, adquirido pela força de trabalho, das estratégias organizacionais e, como cada colaborador pode contribuir para o alcance das metas

traçadas. Salienta-se também, o alinhamento das ações desenvolvidas pelas áreas de atuação da UOSM ao alcance de um objetivo comum.

Portanto, o trabalho com o BSC contribui para muitas melhorias na gestão de uma organização, pois é possível acompanhar a administração sob vários pontos, sob a ótica do cliente, da sociedade, dos processos internos, colaboradores, sistemas e informações e fornecedores. Trata-se de uma gestão sistêmica direcionada para melhoria da qualidade dos processos organizacionais.

A justificativa, para que se entenda a melhoria contínua da qualidade dos processos organizacionais, vinculada ao BSC, é a possibilidade em alinhar a estratégia, os processos e, principalmente, as pessoas da organização ao alcance de um objetivo comum, sendo essa, a chave do sucesso para alcançar êxito na implementação da estratégia.

Sendo assim, o estudo pode demonstrar que a atividade de implantação do BSC é complexa, e deve ser analisada minuciosamente pelas organizações. Para tanto, seus profissionais precisam ter conhecimento das informações mais relevantes – os principais benefícios e dificuldades vinculadas ao modelo.

Enfim, tendo todo o apanhado de informações possível, as organizações se aperfeiçoar-se-ão quanto ao real desempenho de seus processos, podendo trabalhar para a melhoria constante de suas atividades administrativas e operacionais, alavancando a sua qualidade organizacional.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Propõem-se o desenvolvimento de outras pesquisas com vistas ao aprimoramento do sistema de gestão estratégica da qualidade, a partir da relação dos preceitos conceituais e metodológicos do BSC. Observa-se haver poucos estudos que vinculem essas duas áreas, fundamentais às organizações. Deve-se pensar na qualidade como parte integrante do Planejamento Estratégico e o BSC, como sistemática de desdobramento das estratégias, deve estar vinculado a essas pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração de mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AMADO FILHO, Gildasio. **O sistema de gestão estratégica “*balanced scorecard*” em uma instituição de pesquisa tecnológica pública**: Estudo de Caso no Instituto de Engenharia Nuclear. Universidade Federal Fluminense. Programa de Pós-graduação em Gestão pela Qualidade Total. Monografia. Niterói, mar. 2001.

ANDRADE, M.M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSIRI, Ali; ZAIRI, Mohammed; EID, Riyad. **How to profit from the *balanced scorecard***. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 106 No. 7, pp. 937-952, 2006.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Markron Books, 1986.

BANKER, R.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. **An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures**. *The Accounting Review*, v. 75, n. 1, p. 65-92, Jan. 2000.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRAAM; Geert J.M.; BENDERS, Jos; HEUSINKVELD, Stefan. **The balanced scorecard in the Netherlands**: An analysis of its evolution using print-media indicators. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 20 No. 6, pp. 866-879, 2007.

COSTA, Bruno Santos Ribeiro. **O *balanced scorecard* em xeque**: Análise das suas limitações e propostas de novas interações através de um estudo de caso em uma indústria automobilística brasileira. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programas de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, mar. 2004.

COSTA, Ana Paula Paulino. ***Balanced scorecard*: conceitos e guia de implementação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHEN, Tser-yieth; CHEN, Chie-Bein; PENG, Sin-Ying. **Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and *balanced scorecard***: A case

study of a credit cooperative bank. *international journal of productivity and performance management*. Vol. 57 No. 7, pp. 523-539, 2008.

DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. **An investigation of the effect of balanced scorecard implementation of financial performance.** *Management Accounting Research*, v. 15, n. 2, p. 135-153, Jun. 2004.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro, Ed. Marques-Saraiva, 1990.

DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre a aderência do *balanced scorecard* às empresas abertas e fechadas.** *Revista Cont. Fin. USP. São Paulo/RS*. V. 19. n. 46. p. 73-85; janeiro/abril 2007.

ERLANG, Sandro. **Estratégias de marketing de relacionamento na rede Sinodal de educação: a relação entre as expectativas e a percepção da qualidade em serviços.** 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, 2007.

FARNETI, Federica; GUTHRIE, James. **Italian and Australian local governments: *balanced scorecard* practices.** A research note. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Vol. 12 No. 1, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY; M. T. L.; MILLS, J. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional.** *RAE*. VOL. 46; Nº4. out./dez. 2006.

FIATES, G. G. S. **A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços.** 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FISCHMANN, ADALBERTO A.; ZILBER, MOISÉS A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica.** *Encontro da ANPAD, XXIII, Anais*, set, 1999.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro. **A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico.** *Revista Administração*. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria/RS, v. 1, n. 2, p. 225-240, mai./ago. 2008.

GRACIOLI, Clarissa. **Modelos de estimação do capital intelectual: uma avaliação comparativa.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

_____. _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GURD, Bruce; GAO, Tian. **Lives in the balance**: an analysis of the *balanced scorecard (BSC)* in healthcare organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 57 No. 1, pp. 6-21, 2008.

INTERACT, Solutions; EJRos Brasil. **Gestão Estratégicas para Excelência em Resultados**: Através do SA – Strategic Adviser”. 2005. Disponível em: <<http://www.ejros.com.br/novo/download/diversos/Apresentacao%20Software%20SA%20-%20Strategic%20Adviser.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2009.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. **Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms**. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 28, n. 7 e 8, p. 715-741, Out/Nov 2003.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. Tradução de João Csillag, Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

KALLAS, D. **Balanced scorecard**: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KALLAS, D.; COUTINHO, A.R. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KALLÁS, D.; SAUAIA, A.C.A. **Implementação e impactos do balanced scorecard**: um estudo com jogos de empresas. XVIII Congresso Latinoamericano de Estratégia. SLADE - Maio de 2005 - Santa Cruz de La Sierra – Bolívia. 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. _____. **A Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócio. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. _____. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas adotam o *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. _____. **Custo & Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. 2 ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. _____. **A estratégia em ação: Balanced scorecard.** 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. _____. **Putting the *balanced scorecard* to work.** Review Harvard Business, set-out, 1993.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, A.C.C. ; CAVALCANTI, A.A.; PONTE, V. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced scorecard* promovendo mudanças.** Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, Edição Especial, p. 79 - 94, 30 junho 2004.

LOBATO, D.M. et al. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro. Editora: FGV, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALINA M. A.; SELTO, F. H. **Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard.** *Journal of Management Accounting Research.* Sarasota. v. 13, p. 47-90, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Petrônio G. ; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MARTINS, J. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos.** São Paulo: Editora da PUC, 1989.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MODELL, S.; GRÖNLUND, A. **“Outcome-based performance management: experiences from Swedish central government”.** *Public Performance and Management Review,* Vol. 31 No. 2., pp. 275-88. 2007.

MODELL, Sven. **Bundling management control innovations: A field study of organisational experimenting with total quality management and the *balanced scorecard*.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal.* Vol. 22 No. 1, pp. 59-90, 2009.

NETO, J.P.B. **Teorias de administração: manual prático para estudantes e gerentes profissionais.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

NETO, Alexandre Chapoval. **A utilização do QFD para melhoria contínua dos processos produtivos e combate ao desperdício em indústria do setor metal mecânico.** 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

NORTON, D. **O alinhamento em primeiro lugar.** Revista HSM *Management* 62 maio-junho, 2007.

NORREKLIT, H. **The balance on the balanced scorecard:** a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v. 11, p. 65-88, 2000.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro.** São Paulo. Negócio, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OTHMAN, Rozhan. **Enhancing the effectiveness o the *balanced scorecard* with scenario planning.** International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 57 No. 3, pp. 259-266, 2008.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research.** 10, 363-382, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, M.A. **Gestão Estratégica e BSC.** 2005. Palestra disponível em www.marco.eng.br . Acesso em 22 de abril de 2009.

PESSANHA D. S.; PROCHNIK, V. **Obstáculos à implementação do *balanced scorecard* em três empresas brasileiras.** In: XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba, 2004.

PETERS, D.H. et al. **O *Balanced scorecard* for health services in Afghanistan.** Bulletin of the World Health Organization, pp. 85:146-151, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas essenciais.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZENDE, J. F. C. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual:** alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RUAS, E.B. **Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A – IPT**. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun, 2003.

RICHARDS, R.C. “**BSC and benchmark development for an e-commerce SME**”: Benchmarking. An International Journal, Vol. 14 No. 2, pp. 222-50, ISSN: 1463-5771, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SILVA, C. H; FRANZOI, L.; MERINO, E. A. D. **Gestão em design: *balanced scorecard* como ferramenta para o design estratégico**. In: 4 congresso internacional de pesquisa em design, 2007, Rio de Janeiro. Anais do 4 congresso internacional de pesquisa em design. Rio de Janeiro, 2007.

SCHWARZ, F.; AMIDEEN, M.A.M e PINHO, L.C. **Alinhamento e Desdobramento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do BSC em instituição privada de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. FEA/USP, 2003.

ZORZI, A. **Explorando interfaces entre as ferramentas BSC e metodologia MCDA-C**: Construção de um modelo de gestão para o setor de Contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós –Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, fev. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo A –

Entrevista pré-estruturada para levantamento de dados

- 1) Qual a justificativa para o trabalho com o *Balanced Scorecard* na instituição?
- 2) Que sistemática de gestão era utilizado na instituição antes do trabalho com o BSC?
- 3) Que outra ferramenta de gestão estratégica é trabalhada, hoje, simultaneamente com o BSC?
- 4) Que referências foram utilizadas, pela instituição, para entender os conceitos, as funções, os principais objetivos, as suas perspectivas e os resultados auferidos com o BSC?
- 5) Quem foi o responsável e que pessoas foram envolvidas nesse processo?
- 6) Como as demais “partes interessadas” (clientes internos não envolvidos no trabalho de operacionalização do BSC) tomaram conhecimento dessas informações?
- 7) Como foi realizado o *benchmarking* (tipo de empresa, ramo de atuação, número de funcionários, segmento de clientes) para operacionalizar o trabalho com o BSC?
- 8) Como foi o processo de implantação do BSC na instituição? Foram definidas etapas? Quais foram?
- 9) Como ocorreu o processo de definição de quais perspectivas abordar no *scorecard* da instituição? Ocorreu alguma adaptação ao modelo proposto por Kaplan e Norton? Por quê?
- 10) Houve algum tipo de dificuldade no trabalho simultâneo com essas perspectivas definidas? Prevaleceu o enfoque sobre alguma delas?
- 11) Quais as principais dificuldades para implantação do BSC?
- 12) Existiu algum tipo de consultoria durante o processo de implantação do BSC? De quem?
- 13) Em relação à construção do Mapa Estratégico, qual o grau de dificuldade na definição das relações de causa e efeito?
- 14) Como os indicadores de desempenho e, controle organizacional foram definidos?
- 15) Quais os principais resultados alcançados ao trabalhar com o BSC?
- 16) Em que “processos-chave”, dentro da instituição, a influência foi mais acentuada em trabalhar com o BSC? Onde ocorreram as maiores melhorias?
- 17) Em que aspectos o desempenho organizacional foi influenciado, na medida em que passou a vigorar o uso de indicadores não-financeiros no processo de avaliação?

- 18) Qual a influência no desempenho específico dos colaboradores internos da empresa? Houve maior motivação para o trabalho? maior entendimento de quais as estratégias da instituição? a missão da entidade foi melhor entendida?
- 19) Houve maior integração entre as áreas departamentais da entidade (Marketing, Produção, Qualidade, TI, Financeira, Recursos Humanos)?
- 20) Como foi percebida pelo público interno (colaboradores) a qualidade agregada aos processos organizacionais? Na percepção dos colaboradores internos, quais aspectos tiveram um maior aumento de qualidade?
- 21) Qual a melhor justificativa para entender a melhoria contínua da qualidade dos processos – chave da instituição e o trabalho com o BSC?
- 22) Que ferramentas específicas da qualidade são trabalhadas simultaneamente com o BSC?
- 23) Na visão da alta administração, de que forma o BSC alavancou a qualidade na instituição?
- 24) Qual foi o retorno dos clientes externos da empresa? Entenderam melhor qual o “negócio da instituição”? Houve aumento da qualidade dos serviços oferecidos?
- 25) O trabalho com o BSC alavancou a *performance* da organização?
- 26) Quais as principais pontos de atenção quando se decide ser o BSC a ferramenta de gestão estratégica que guiará as ações da instituição?
- 27) Que pontos deveriam ser melhor trabalhados pela instituição, para que o sucesso dos resultados obtidos através do BSC fosse maior?
- 28) Que progresso houve, em termos de reconhecimento, por parte dos Programas de Qualidade (PGQP; PNQ; ISO) depois que a instituição passou a trabalhar com o BSC?
- 29) Como você sintetizaria, tendo por base a experiência na sua organização, sua resposta sobre: Como o BSC pode servir de sistemática para melhoria da Qualidade Organizacional?