

Balanced Scorecard e *Prêmio Nacional da Qualidade*: *modelos de gestão complementares ou excludentes?*

Miriam Borchardt

Doutora em Engenharia, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Av. Unisinos, 950
São Leopoldo, RS, 93022-000
miriamb@unisinos.br

Miguel Afonso Sellitto

Doutor em Engenharia, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Av. Unisinos, 950
São Leopoldo, RS, 93022-000
sellitto@unisinos.br

Resumo

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma comparação entre dois modelos de gestão: o modelo baseado no Balanced Scorecard e o modelo de gestão baseado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Após, avalia-se se os mesmos são complementares, se há sobreposição ou se são excludentes em suas aplicações. A necessidade de investigar mais detalhadamente cada um destes modelos surgiu de diversos questionamentos apresentados por alunos dos cursos de pós-graduação em Administração de Empresas e Engenharia de Produção e pela prática gerencial que estes possuem em suas organizações. Esta pesquisa buscou as conceituações estruturais destes dois modelos na literatura e desenvolveu uma abordagem comparada entre as mesmas. Tenciona-se que sirva como referencial para a elucidação destas questões nas próximas edições destes cursos.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Prêmio Nacional da Qualidade, Modelos de Referência de Gestão.

Abstract

This paper aims to present a comparison between two management reference models, the Balanced Scorecard and the Quality Award Excellence Criteria. It was made an appraisal about an eventual complementarity about the models, if there is or not over positioning or finally, if the methods are excludents: if an organization made a choice about one, must give up the other one. The several questions were arisen from postgraduate students of Management, who claimed for more explanation about the use of the other method in their organization, when they already had the other one. The research had searched the foundations of the models and made a comparative analysis between the two models. In the end, an integration in an informational fashion, in which became clarified the capacity of operating together, was carried out. This work intends to be a theoretical reference for such kind of questions in the next editions of the referred Management courses.

Key words: Balanced Scorecard, Quality Award, Management reference model.

1. Introdução

Para Slack *et al.* (1997), estratégia é um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem por finalidade fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Porter (1999) reforça esse conceito alertando para a necessidade de atitudes que criem posições defensáveis e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento efetuado.

Neste sentido, manter o controle de uma estratégia organizacional é, segundo Vasconcellos (1982), difícil, devido sobretudo ao horizonte de tempo considerado em sua elaboração, em geral longo.

Tipicamente, anos são necessários para a implementação da estratégia mas o controle deve ser exercido antes de se conhecerem os resultados. Gomes (1997) ressalta que o controle estratégico refere-se ao desenho de instrumentos e ações de manutenção e melhoria contínua de posições competitivas. Já o controle organizacional consiste em instrumentos e ações direcionadas a influenciar pessoas para que estas atuem de acordo com os objetivos da administração. O controle organizacional é, então, suportado por dois tipos de ações: a medição do desempenho e a correção das insuficiências apontadas por esta medição.

Como uma das ferramentas disponíveis para a medição de desempenho e avaliação da qualidade do controle estratégico, têm-se os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (FNQP, 2001), no Brasil; o prêmio Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos e o prêmio Deming, no Japão. Estes constituem modelos sistêmicos de gestão adotados mundialmente por organizações que buscam alcançar níveis de desempenho comparáveis aos padrões internacionais, considerados de classe mundial. Sempre atualizados quanto às realidades e necessidades da sociedade, os critérios de excelência são revisados anualmente de uma forma participativa, onde toda a comunidade da qualidade agrega relevantes contribuições visando ao contínuo aprimoramento do modelo (FPNQ, 2004). Estes modelos de excelência apresentam-se como um modelo sistêmico de gestão, capazes de servirem como referência para uma organização modelar o seu próprio sistema de gestão e efetuar a sua auto-avaliação.

Outra abordagem que também enfoca a questão da gestão estratégica e seu controle é a apresentada por Kaplan e Norton através do balanced scorecard (BSC). Como forma de superar as limitações da gestão baseada apenas nos indicadores e referenciais financeiros, típicos do início do século XX, surgiu a proposta do balanced scorecard (BSC). Kaplan e Norton (2000) propuseram quatro perspectivas como referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor: financeira, cliente, processos de negócios internos e aprendizagem e crescimento interno. Kaplan e Norton (2000) salientam que as oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis existentes na organização: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

A questão que surgiu quando alunos de pós-graduação, com experiência gerencial, abordam os diversos modelos de gestão, é até que ponto eles são complementares, onde há sobreposição, em que condição são excludentes. O próprio conceito de modelo de gestão não parece totalmente claro para estes alunos. Esta questão permeia algumas disciplinas das áreas de estratégia dos cursos de pós-graduação. Algumas vezes desvia-se o foco dos esforços de alunos, pois aqueles que trabalham em organizações que adotam um modelo tentam, ao longo da disciplina, aproveitar os benefícios de outro modelo, sem perder o que já existe. O objetivo deste trabalho é analisar dois dos modelos de gestão apresentados em disciplinas de pós-graduação, um baseado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e o outro baseado no enfoque do BSC. A análise incluirá comparações entre os modelos e explicitará áreas de congruência e áreas de redundância entre os mesmos. Este trabalho foi realizado a partir de questionamentos diversos levantados por alunos de cursos de pós-graduação em Administração de Empresas e em Engenharia de Produção, o que motivou uma pesquisa bibliográfica feita pelos autores. Tenciona-se que sirva como referencial de consulta rápida para a elucidação destas questões em futuras edições destes cursos e em consultorias.

2. Critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade

O modelo de excelência do PNQ não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas. Por isto é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem fins lucrativos, de pequeno, médio ou grande porte. O modelo de referência para a excelência empresarial é estruturado a partir de critérios relacionados entre si (FNPQ, 2004): clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos de ação, pessoas, processos, resultados e informações e conhecimento. O relacionamento entre os critérios é apresentado em FNPQ (2004).

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus clientes. Essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas no desenvolvimento de produtos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da sociedade e das comunidades com as quais interage, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das mesmas.

A liderança, de posse destas informações, estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização. Os líderes são os responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuação da organização, analisam criticamente o desempenho global da mesma e tomam as ações requeridas, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As estratégias são desdobradas em planos de ação, de curto e longo prazo, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar a sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho pela liderança, é planejado e operado o sistema de medição do desempenho da organização.

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

As pessoas compõem a força de trabalho e devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência. Deste modo podem executar e gerenciar adequadamente os processos, identificar as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizar os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

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

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

Os resultados, finalmente, em forma de informações e conhecimento, retornam como realimentação das ações de correção e como o aprendizado organizacional (A). Essas informações representam a inteligência da organização e viabilizam a análise crítica e a tomada das ações necessárias. As informações e o conhecimento são os elementos que permitem a ligação e o correlacionamento entre todos os critérios e, portanto, todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

O critério liderança se fundamenta na premissa de que, para uma organização buscar a excelência, é fundamental que as pessoas da organização se envolvam e se comprometam com a busca deste ideal. Assim, neste critério é considerado o sistema de liderança, que deve estar baseado em valores claros e considerar as necessidades de todas as partes envolvidas. Também leva-se em conta a maneira como a empresa aborda os valores e estratégias relativos à responsabilidade pública e cidadania. O critério planejamento estratégico aborda a formulação das estratégias da organização e o seu desdobramento em planos de ação. Considera a formulação de estratégias e a operacionalização das estratégias.

O foco no cliente e no mercado é o critério que aborda como a organização busca o entendimento das necessidades do cliente e do mercado e enfatiza o relacionamento do cliente como parte da estratégia global. Considera como a organização reconhece seus clientes e mercado, atuais e potenciais, e como a organização conduz a gestão eficaz das relações com estes clientes.

O critério relativo à informação e análise aborda a gestão das informações da organização, considerando a obtenção, a utilização e a atualização das mesmas. Também considera a gestão das informações comparativas, referentes à posição competitiva e às melhores práticas disponíveis no mercado. Por fim, a análise crítica do desempenho da organização é considerada e são abordados métodos pelos quais as informações provenientes de diversas áreas e fontes são integradas e correlacionadas para avaliar o desempenho global.

No critério gestão de pessoas abordam-se os sistemas de trabalho, considerando a estrutura de cargos, remuneração e formas de reconhecimento. Neste critério, os aspectos relativos à educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas são analisados e são considerados o alinhamento entre as atividades de capacitação e as necessidades da organização. A maneira como a empresa promove o bem-estar das pessoas também compõe esse critério.

O critério gestão de processos refere-se a gestão dos processos relativos aos produtos, gestão dos processos de apoio e gestão de processos relativos aos fornecedores. Um aspecto a ser considerado em cada processo da organização é a adaptabilidade, que se refere à capacidade de se adaptar rápida e eficazmente aos requisitos mutáveis de mercado.

Os resultados da organização avaliam a satisfação dos clientes, do desempenho no mercado, do desempenho financeiro global, bem como do desempenho na gestão das pessoas, dos fornecedores, dos produtos e de todos os principais processos da organização. Este critério balanceia os resultados financeiros com os não-financeiros, procurando atender todas as partes interessadas da organização.

O modelo de excelência do PNQ sugere que a empresa organize uma auto-avaliação baseada em evidências. Essa auto-avaliação deve considerar, para cada critério, o enfoque adotado e o grau de aplicação em que a organização se encontra. O enfoque refere-se às práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos dos critérios de excelência e a aplicação refere-se à disseminação e ao uso do enfoque pela organização, levando em consideração inclusive a continuidade do uso das mesmas. Os resultados, critério com maior participação do sistema de pontuação (450 em 1000), referem-se às consequências da aplicação dos enfoques e, neste sentido, deve-se considerar a relevância de um determinado conjunto de resultados para a determinação do resultado global, o desempenho da

organização em comparação com informações comparativas pertinentes e a tendência dos resultados ao longo do tempo. O anexo 1 apresenta a pontuação para cada critério estabelecido.

Para ser utilizado como um modelo de gestão busca-se na auto-avaliação e na avaliação externa as oportunidades de melhorias relativas às estratégias globais, ao sistema de liderança, à estrutura e ao desempenho operacional da organização. Garantir que as melhorias sejam efetivadas e incorporadas à organização fecha o ciclo de melhoria contínua.

3. Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica, que, conforme Kaplan e Norton (1997), parte da estratégia da empresa para definir um conjunto de indicadores e mecanismos necessários para gerenciar as ações que conduzem aos objetivos da organização. As medidas que estruturam um BSC, conforme Hermanson (1997), devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforçam mutuamente. São um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de realimentação que descrevem a trajetória da estratégia.

O BSC estrutura-se na busca do desempenho equilibrado das quatro perspectivas organizacionais: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas perspectivas apresentam as características descritas a seguir:

- **Financeiras:** o BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, visto que estas são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas. No entanto, estas referem-se a acontecimentos passados, enquanto que é preciso orientar e avaliar informações que geram valor futuro (de longo prazo), investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.
- **Cliente:** o BSC permite que sejam identificados os segmentos de cliente e mercado através de medidas básicas de resultado, como a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade gerada por cada tipo de cliente e a participação em contas nos segmentos alvo.
- **Processos internos:** estes devem ter condições de criar propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, e satisfazer as expectativas dos acionistas em relação aos retornos financeiros.
- **Aprendizado e crescimento:** fundamenta-se basicamente nas pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Investimentos na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia de informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais buscam preencher lacunas existentes entre as três fontes desta perspectiva organizacional.

Embora cada organização aborde o desafio de manter um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, Kaplan e Norton (2000) observaram em estudos organizacionais a atuação de cinco princípios comuns, representados na figura 1.

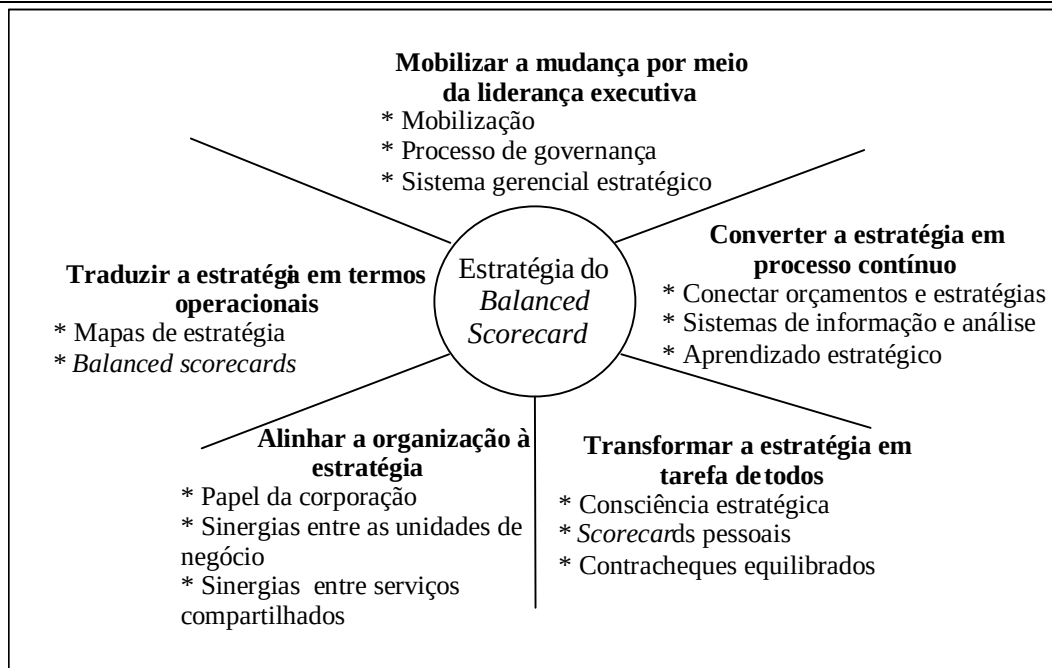


Figura 1. Princípios da organização focalizada na estratégia (fonte: Kaplan e Norton, 2000).

Os objetivos financeiros podem diferir em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, conforme proposto por Adizes (1993). As unidades de negócio podem, em função de sua fase no ciclo de vida, seguir estratégias que vão desde o crescimento agressivo da participação de mercado à consolidação, saída e liquidação. Dentro desta visão o BSC introduz um intenso diálogo que procura identificar o papel da unidade de negócios dentro do portfólio da empresa. O gerenciamento de risco deve ser feito, oferecendo alternativas de diversificação das fontes de receita, linhas de negócios ou região geográfica. Com relação à perspectiva de clientes, de acordo com Kaplan e Norton (1997), estes são vistos como o centro de lucros das empresas. Para que os objetivos da perspectiva financeira se concretizem as empresas devem concentrar esforços em criar e oferecer produtos e serviços que agreguem valor ao cliente. Evidencia-se nesta perspectiva a relação de causa e efeito: para aumentar a participação no mercado deve-se atender às necessidades dos clientes. A proposta de valor da organização deve englobar os atributos dos produtos e serviços, o relacionamento com os clientes e a imagem e reputação, as quais propiciam fidelidade e satisfação ao cliente.

No que diz respeito à perspectiva dos processos internos da organização, os mesmos autores citam que esta deve ser construída a partir de uma cadeia de valor, que se inicia no processo de inovação, passa pela operação e termina com o serviço pós-venda. Para o BSC, as medidas de desempenho devem ser decorrentes da visão de processo de negócio, no lugar da lógica de centros de responsabilidade. O monitoramento deve incluir medidas de custo, tempo, qualidade e produtividade. No BSC as medidas para a perspectiva dos processos internos derivam das estratégias voltadas para os acionistas e clientes. Oferecer a orientação para atingir os objetivos apresentados nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos é o propósito da perspectiva de aprendizado e crescimento. As medidas essenciais na política para os funcionários estão relacionadas ao nível de satisfação dos mesmos, a retenção destes e a produtividade. É importante estabelecer a relação entre a produção e o número de funcionários utilizados e a medida mais comum é a receita por funcionário.

A fim de garantir alinhamento individual e organizacional, a organização deve, sempre segundo Kaplan e Norton (1997), buscar uma implementação gerencial de cima para baixo e uma implementação em nível individual, baseada em treinamento e motivação. Quando o *scorecard* é entendido como manifestação da estratégia, as diversas medidas ficam interligadas numa cadeia de causa e efeito que

descreve a estratégia da unidade de negócios. As medidas de resultados e dos vetores de desempenho do BSC devem ser objeto de interações entre os altos executivos e os gerentes de nível médio, à medida que eles avaliam as estratégias com base em novas informações sobre os concorrentes, os clientes, os mercados, as tecnologias e os fornecedores. O BSC não substitui o sistema de medição das rotinas da empresa. As medidas do BSC são selecionadas de modo a direcionar a atenção dos executivos e funcionários para os fatores capazes de levar a empresas a atingir sua estratégia.

4. Integração entre as abordagens

A FPNQ (2004) salienta que o modelo de excelência estruturado a partir dos critérios apresentados é útil para avaliação, diagnóstico e orientação da organização. Embora esses critérios se correlacionem, ênfase maior é dada aos resultados obtidos a partir da aplicação de determinadas estratégias e do estilo de gestão e liderança estabelecidos pela organização. O PNQ é um modelo de avaliação que prescreve parâmetros a serem considerados, como por exemplo, responsabilidade civil e cidadania. Considera também aspectos da evolução do grau de aplicação de cada critério, o que permite a organização enxergar seu andamento. Solicita comparações com referenciais externos, o que pode levar a adoção de novas práticas ou ao estabelecimento de novos patamares para suas metas.

O BSC alinha as estratégias da organização, atuando segundo uma lógica de causa e efeito que norteia as perspectivas estabelecidas por estrategistas. A estratégia é traduzida em sistemas de mensuração que comunicam os resultados para cima e os objetivos para baixo ao longo da organização, bem como os seus vetores de desempenho estratégico. Os resultados serão conseqüências da elaboração e implementação de uma estratégia adequada para a organização. A estratégia se converte no principal item da agenda organizacional. As organizações passam a descrever e comunicar a estratégia de maneira compreensível e de modo a servir de base de ação. O foco torna-se concentrado e todo pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas.

O PNQ e o BSC complementam-se e esta complementariedade já é explorada pelos proponentes do PNQ (FPNQ, 2001), ao publicar um documento que sugere a estrutura do BSC para que se chegue a medições e indicadores. O BSC dirá onde se deve chegar e o PNQ avalia o quanto já se percorreu do caminho. Na figura 2 apresenta-se esta complementariedade.

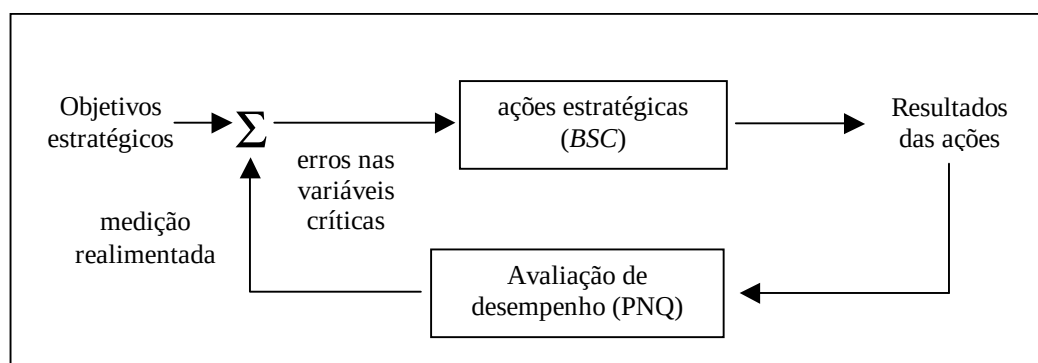


Figura 2. Complementariedade entre os modelos apresentados (Fonte: pelos autores).

5. Conclusão

Os modelos de gestão apresentados têm finalidade diferentes mas não são excludentes. A prática empresarial dos alunos de pós-graduação em Administração de Empresas e em Engenharia de Produção confirma essa afirmação. Diversas organizações alinham suas estratégias a partir da lógica do BSC,

baseadas em relações causa-efeito explicitadas em mapas de estratégia e avaliam seu nível de excelência baseados em critérios como os do PNQ ou outros similares. Essa conclusão pode ser consolidada por Crawford e Matheus (2002), que analisam o motivo pelo qual as empresas líderes, apesar de serem consideradas referenciais de excelência, nunca tentam ser melhores em tudo. Os autores concluem que estas empresas têm uma proposição de valor muito clara além da definição das estratégias globais.

Desta forma, atinge-se o objetivo deste trabalho, que foi comparar as duas abordagens apresentadas e servir como referencial de rápida consulta para estudantes de pós-graduação em Administração de Empresas e Engenharia de Produção. Como continuidade das pesquisas, sugere-se a inclusão de outros modelos de gestão, tais como o modelo baseado no gerenciamento de restrições, a TOC, o modelo baseado no valor agregado, o EVA e a mentalidade enxuta.

6. Referências

- ADIZES, I. 1993. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo, Pioneira, 495 p.
- CRAWFORD, F. e MATHEWS, R. 2002. *O mito da excelência: por que as empresas líderes nunca tentam ser as melhores em tudo*. Barueri, Manole, 120 p.
- FPNQ: FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. 2004. *Critérios de Excelência 2004*. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br/>>. Acesso em 01/maio/2004.
- FPNQ: FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. 2001. *Planejamento do sistema de medição do desempenho global*. São Paulo, FPNQ, 96 p.
- GOMES, J. 1997. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo, Atlas, 195 p.
- HERMANSON, D. 1997. The Balanced Scorecard as a board tool. *Corporate Board*, 18(102):p. 45-55.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. 1997. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Campus, Rio de Janeiro, 287p.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. 2000. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam em um novo ambiente de negócios*. Campus, Rio de Janeiro, 225 p.
- PORTER, M. 1999. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus, 296 p.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. 1997. *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas, 726 p.
- VASCONCELLOS FILHO, P. 1982. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 255 p.

Submissão: 03/05/2006

Aceite: 07/08/2006