

# Indicadores de desempenho – Balanced Scorecard ou Prêmio Nacional da Qualidade?

Geraldo Silva; Eder Novais Arantes; Leo Hashimoto (PUC-SP) - geraldo.silva@med.ge.com

## Resumo:

*Com a globalização e o conseqüente aumento da competitividade mundial, atrelado às novas exigências do mercado e a evolução tecnológica, as empresas necessitam cada vez mais estar atentas aos resultados de desempenho. Este artigo busca, por meio de uma pesquisa bibliográfica, mostrar as alternativas de modelos de medição de desempenho. Modelos de medição de resultados com indicadores de desempenho propiciam aos gestores das empresas o caminho e a orientação para as tomadas de decisões. Nesta pesquisa acabou-se chegando à conclusão que tanto o Balanced Scorecard (BSC) como o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), são modelos bastante difundidos e usados pelo mercado, e se mostram igualmente eficazes. O BSC trabalha com quatro perspectivas enquanto o PNQ tem em sua essência oito critérios. Após esta primeira conclusão foi elaborado um estudo de caso de duas empresas, sendo uma empresa siderúrgica que implantou o PNQ, enquanto que uma empresa de telecomunicações implantou o BSC. O resultado da pesquisa mostra que na comparação entre quatro perspectivas (BSC) versus oito critérios (PNQ), que o PNQ parece ser o mais completo e abrangente, principalmente por englobar todos os stakeholders, enquanto o BSC teria que sofrer algumas adaptações dependendo do caso. Por outro lado ambos os modelos buscam uma grande sinergia dentro da empresa como um todo. Por fim, tanto o PNQ, como o BSC, ou qualquer outro de modelo de resultado de desempenho, não são garantia de sucesso, mas atuarão no sentido de orientar a definição de estratégias de gestão empresarial.*

**Palavras-chave:** *Indicadores de desempenho. Balanced Scorecard. Prêmio Nacional da Qualidade.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

## **Indicadores de desempenho – Balanced Scorecard ou Prêmio Nacional da Qualidade?**

### **Resumo**

Com a globalização e o conseqüente aumento da competitividade mundial, atrelado às novas exigências do mercado e a evolução tecnológica, as empresas necessitam cada vez mais estar atentas aos resultados de desempenho. Este artigo busca, por meio de uma pesquisa bibliográfica, mostrar as alternativas de modelos de medição de desempenho. Modelos de medição de resultados com indicadores de desempenho propiciam aos gestores das empresas o caminho e a orientação para as tomadas de decisões. Nesta pesquisa acabou-se chegando à conclusão que tanto o Balanced Scorecard (BSC) como o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), são modelos bastante difundidos e usados pelo mercado, e se mostram igualmente eficazes. O BSC trabalha com quatro perspectivas enquanto o PNQ tem em sua essência oito critérios. Após esta primeira conclusão foi elaborado um estudo de caso de duas empresas, sendo uma empresa siderúrgica que implantou o PNQ, enquanto que uma empresa de telecomunicações implantou o BSC. O resultado da pesquisa mostra que na comparação entre quatro perspectivas (BSC) versus oito critérios (PNQ), que o PNQ parece ser o mais completo e abrangente, principalmente por englobar todos os *stakeholders*, enquanto o BSC teria que sofrer algumas adaptações dependendo do caso. Por outro lado ambos os modelos buscam uma grande sinergia dentro da empresa como um todo. Por fim, tanto o PNQ, como o BSC, ou qualquer outro de modelo de resultado de desempenho, não são garantia de sucesso, mas atuarão no sentido de orientar a definição de estratégias de gestão empresarial.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Balanced Scorecard. Prêmio Nacional da Qualidade.

Área Temática: Controladoria

### **1 Introdução**

A globalização, o aumento da competitividade mundial, as novas exigências dos mercados consumidores e a evolução tecnológica, revolucionaram as organizações, que estão operando cada vez mais sob a forma de redes, com crescente interdependência entre as áreas. Em resposta a este cenário as empresas buscam cada vez mais a excelência na gestão empresarial, com a melhoria de seus processos e resultados. Saber se uma organização está no caminho delineado por sua visão, se todos estão colaborando com a estratégia, e se as metas estão sendo alcançadas, torna a medição dos processos e resultados de vital importância.

Modelos de medição de resultados com indicadores de desempenho propiciam referenciais que servem ao gerenciamento da empresa. O Balanced Scorecard parece ser um dos destaques dessas alternativas existentes, por ser muito difundida e aplicada, inclusive contando uma empresa de consultoria constituída pelos autores do modelo de gestão e que continuam a pesquisa na busca de possíveis aperfeiçoamentos. Alternativas mais simples de modelos de medição de desempenho também estão disponíveis às empresas, como por exemplo, o Prêmio Nacional da Qualidade.

O objetivo deste artigo é estudar modelos de medição de desempenho por meio de indicadores, dentre eles o Prêmio Nacional da Qualidade e o Balanced Scorecard para

entender e verificar a eficácia na Gestão de Desempenho de uma organização empresarial e verificar as similaridades e diferenças entre esses modelos e também responder as seguintes questões: quais modelos e/ou indicadores seriam mais adequadas para esta medição? O que existe de comum entre o Prêmio Nacional da Qualidade e o Balanced Scorecard? Seria o Balanced Scorecard superior ao Prêmio Nacional da Qualidade?

Para se alcançar o objetivo proposto neste artigo, foi utilizada uma pesquisa exploratória no intuito de se fazer uma revisão e reflexão da literatura existente sobre o tema para esclarecer a questão e também um estudo de caso comparativo sobre o modelo de medição de desempenho utilizados por duas empresas de diferentes segmentos.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Introdução

Eccles (2000 *apud* Da Silva, 2003): A década de 1980 foi marcada pela descrença e falência dos números financeiros como indicadores efetivos do desempenho organizacional. Muitas organizações não foram capazes de perceber a diminuição no mercado, nem mesmo a perda da qualidade dos produtos ou serviços. Isso porque os tradicionais números financeiros retratam apenas o desempenho passado de uma organização. Esta posição também é sustentada por Kaplan & Norton (2004) “Os sistemas contábeis atuais foram desenvolvidos a partir do movimento da administração científica no início do século 20. Eles eram instrumentos de promoção da eficiência nas empresas de produção em massa, particularmente aquelas que manufaturavam produtos relativamente padronizados com um alto conteúdo de trabalho manual. A crença nesses sistemas no atual ambiente competitivo, o qual é caracterizado por produtos com muito menos uso da mão-de-obra direta, fornecerá um quadro inadequado sobre a eficiência e a eficácia da manufatura”.

Eccles (2000 *apud* Da Silva, 2003): As principais empresas industriais e de serviços passaram a ver a qualidade como arma estratégica nas batalhas competitivas. Assim, surgiram indicadores de níveis de qualidade, como prazos de resposta, índices de defeitos, compromisso de entrega, entre outros. Pode-se ir ainda mais longe, recuar mais no tempo, até 1951, quando o então CEO da General Electric, Ralph Cordiner, coordenou uma força-tarefa para identificar os principais indicadores de desempenho na organização. Os critérios eram bastante abrangentes, incluindo, além da rentabilidade, indicadores que retratassem a produtividade, atitudes dos empregados, responsabilidade pública e o equilíbrio entre metas de curto e longo prazo.

Da Silva (2003): Mas não só a percepção da importância da estratégia pelo mundo corporativo data de muito antes dessa revolução (Mintzberg et al., 2000), como a implementação de estratégias já era vista, há muito, como fator decisivo para o sucesso organizacional. Fernandes (2003) cita o uso de métodos de implementação desde o fim do século XIX: o Tableau de Bord na França, em fins do século XIX e início do século XX; o Management by Objectives (MBO) ou Gerenciamento por Objetivos, enunciado por Peter Drucker em 1955 e o Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri), surgido no Japão no início da década de 1960. Todos esses métodos incluíam medidas não financeiras como indicadores de desempenho, mas não mostravam relações entre as diversas atividades.

No Brasil, em 1991, surge o Prêmio Nacional da Qualidade, que foi baseado no Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos.

Também na década 1990, surge o Balanced Scorecard, com Kaplan e Norton, um sistema de indicadores financeiros e não financeiros que interagem por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para que uma empresa seja competitiva, não basta um bom planejamento, é preciso que o plano traçado seja cumprido, sendo de vital importância a medição dos processos e resultados e sua comparação com os objetivos predeterminados.

## **2.2 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**

### **2.2.1 Introdução**

Surgido na década de 90, o PNQ foi baseado no Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige, nos Estados Unidos. O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), que é um modelo sistêmico, que estabelece uma orientação integrada e interdependente para a gestão da organização. Algumas características importantes do MEG:

- Proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- É atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações Classe Mundial;
- É direcionado aos resultados do negócio;
- Não indica formas preestabelecidas de implementação;
- Promove o aprendizado organizacional;
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico, e;
- Permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

### **2.2.2 Características**

O MEG baseia-se em um conjunto de fundamentos de excelência: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

Esses fundamentos expressam conceitos atuais usados por empresas líderes de Classe Mundial, e quando aplicados trazem melhoria aos processos e resultados da empresa.

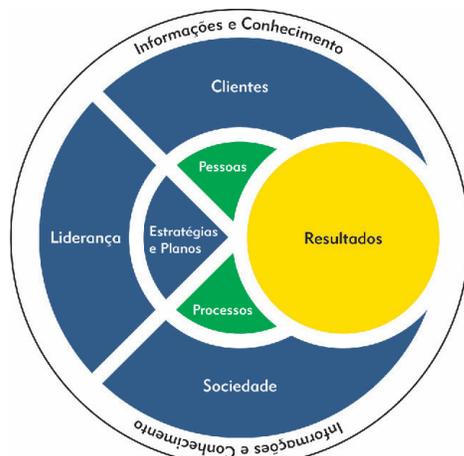
São usados oito critérios, de forma sistêmica, no intuito de englobar todos os fundamentos do MEG. Esses critérios procuram evidenciar o caráter interdependente e complementar do modelo, visando a geração de resultados.

### **2.2.3 Critérios de avaliação**

Os oito critérios utilizados para a avaliação no modelo MEG são:

- Liderança;
- Estratégia e planos;
- Clientes;
- Sociedade;
- Informação e conhecimento;
- Pessoas;
- Processos e
- Resultados.

A interdependência dos critérios está resumida na figura 1 - Critérios do MEG.



Fonte: Cadernos de Excelência – Fundação Nacional da Qualidade (2007)

Figura 1 - Critérios do MEG

Os clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas e processos, estão inseridos no ambiente da informação e do conhecimento e geram resultados. Para cada um dos critérios são estabelecidos indicadores de avaliação de performance. Esses indicadores de avaliação contidos nos critérios permitem identificar oportunidades reais para a melhoria da gestão e também determinar o estágio atual da gestão da organização.

### 2.2.3.1 Critério Liderança

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os processos cujos objetivos são de:

- Gerar transparência e aumentar a confiança entre as partes interessadas (Governança Corporativa);
- Mobilizar a força de trabalho para o alcance das estratégias (Exercício da Liderança)
- Assegurar o cumprimento do desempenho operacional desejado (Análise do Desempenho da Organização).

### 2.2.3.2 Critério Estratégias e Planos

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os processos cujos objetivos são de:

- Gerar estratégias consistentes e coerentes (Formulação de Estratégias);
- Assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização (Implementação das Estratégias).

### 2.2.3.3 Critério Clientes

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os processos cujos objetivos são de:

- Tornar produtos e marcas conhecidas, a imagem favorável e conquistar clientes e mercados (Imagem e Conhecimento do Mercado);
- Obter a satisfação dos clientes e torná-los fiéis aos produtos e marcas (Relacionamento com os Clientes).

#### **2.2.3.4 Critério Sociedade**

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os processos cujos objetivos são de:

- Assegurar um desenvolvimento sustentável (Responsabilidade Socioambiental);
- Estimular o desenvolvimento social sustentável e imagem favorável perante as comunidades vizinhas e às sociedades (Desenvolvimento Social).

#### **2.2.3.5 Critério Informação e Conhecimento**

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os processos cujos objetivos são de:

- Disponibilizar informações atualizadas e integras aos seus usuários e assegurar a sua confidencialidade (Informações da Organização);
- Obter informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos (Informações Comparativas).
- Aumentar o diferencial competitivo da organização (Ativo Intangível).

#### **2.2.3.6 Pessoas**

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os processos cujos objetivos são de:

- Obter elevado desempenho das pessoas e equipes (Sistema de Trabalho);
- Capacitar e desenvolver as pessoas da organização (Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas);
- Criar um ambiente seguro e saudável e obter o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas (Qualidade de vida).

#### **2.2.3.7 Critério Processos**

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os processos cujos objetivos são de:

- Assegurar um desempenho elevado dos processos e gerar produtos que atendam as necessidades e expectativas dos clientes (Processos Principais de Negócio e Processo de Apoio);
- Desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos (Relacionamento com Fornecedores);
- Alcançar a sustentabilidade econômico-financeira da organização (Econômico-Financeiro).

#### **2.2.3.8 Critério Resultados**

Neste critério são estabelecidos indicadores de desempenho que procuram medir os resultados alcançados pela organização, assim divididos:

- Estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade (Resultados Econômico-Financeiros);
- Satisfação do cliente e imagem da empresa (Resultados Relativos aos Clientes e Mercado);
- Responsabilidade de responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social (Resultados Relativos à Sociedade);

- Sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida (Resultados Relativos às Pessoas);
- Processos e produtos (Resultados dos Processos Principais do Negócio e de Apoio);
- Produtos adquiridos e processo de gestão (Resultados Relativos aos Fornecedores).

## 2.3 Balanced Scorecard (BSC)

### 2.3.1 Introdução

As empresas devem se conscientizar da necessidade de introduzir melhorias nos seus processos gerenciais visando desenvolver competências para se manterem competitivas.

Muitas empresas têm o foco principal na preocupação em atrair clientes e compor uma estrutura física mínima, acreditando que estas atitudes lhes garantirão a sobrevivência. Não há uma preocupação em determinar qual será a estratégia para acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e direcionar suas ações de forma que se mantenham competitivas.

Para que um processo de gestão seja uma atividade de rotina nas empresas, e considerando a necessidade de uma visão sistêmica do meio em que as empresas estão inseridas, sugere-se a adoção do sistema de gestão da estratégia, *Balanced Scorecard*, idealizado por Kaplan e Norton nos anos 90.

### 2.3.2 Gerenciando a estratégia com o BSC

Para Kaplan e Norton (1997), “O *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação, qualquer que seja a abordagem utilizada para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas”.

Kaplan e Norton (1997) entendem que, “o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

Os principais benefícios obtidos com a implantação do BSC estão relacionados com:

- Controles de dimensões estratégicas fornecidas aos gestores;
- Comunicação de forma clara sobre os benefícios individuais de cada funcionário para com a organização;
- Transparência na avaliação dos investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação, resultando em benefícios futuros;
- Criação de oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criação da consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;

Ao ser compreendido como um Sistema de Gestão Estratégica, o BSC viabiliza processos gerenciais em quatro diferentes fases:

- 1ª Fase: Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia: A primeira fase do processo permite aos gestores criar consenso sobre a Visão e Estratégia da organização, sendo expressas como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem

definidos e sob várias perspectivas, para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e sucesso esperado.

- 2ª Fase: Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas: A segunda fase é a mobilização de todos os colaboradores da empresa para ações dirigidas à consecução dos objetivos, fazendo com que todos entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos objetivos globais da empresa.
- 3ª Fase: Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas: A terceira fase tem como objetivo integrar os planos financeiros e estratégicos. Com a utilização das medidas do BSC como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, os gestores podem focar a sua atenção nas iniciativas visando alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo sem comprometimento dos objetivos de curto prazo.
- 4ª Fase: A quarta fase cria um diferencial competitivo sustentável. Com o surgimento de novas oportunidades ou fatos não previstos na formulação do plano estratégico, os gestores devem avaliar se os objetivos continuam válidos, promovendo os ajustes necessários.

### 2.3.3 As perspectivas do BSC

Kaplan e Norton sugerem que as quatro perspectivas do BSC têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado.

O BSC procura traduzir a Visão e Estratégia da organização em objetivos, medidas, metas, e iniciativas através de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton recomendam a utilização das seguintes perguntas:

- Perspectiva Financeira: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”.
- Perspectiva dos clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”.
- Perspectiva dos Processos Internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”.
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: “Para alcançarmos nossa Visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

O inter-relacionamento entre as quatro perspectivas é determinado com base em relações de causa e efeito. Kaplan e Norton enfatizam estas relações ao relatarem que: “A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam e como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam”.

O BSC é um processo sistemático para implementar e avaliar a estratégia utilizada pela empresa, sendo um facilitador no processo de gerenciamento permitindo uma gestão adequada, com alinhamento e foco na implementação da estratégia de longo prazo.

A elaboração e implementação do BSC devem ser desenvolvidas de acordo com as necessidades e características de cada empresa, permitindo aos gestores uma visão sistêmica da empresa e do meio em que ela opera, e identificando novos caminhos e oportunidades para o desenvolvimento empresarial.

## 2.4 Modelos de medição de desempenho alternativos

Existem diversos modelos de medição de desempenho e administração estratégica que se assemelham ao Balanced Scorecard e ao Prêmio Nacional da Qualidade, dentre eles:

- Modelo de Balanced Scorecard do Maisel que ao invés de uma perspectiva de aprendizado e crescimento, usa uma perspectiva de recursos humanos em seu modelo, que mede a inovação e também fontes como educação e treinamento, desenvolvimento de produto, competências essenciais e cultura corporativa (KALLÁS, 2003);
- A Pirâmide da Performance de Mcnair é um modelo orientado ao cliente e à estratégia, suportado por mecanismos de medição financeiros e não-financeiros (KALLÁS, 2003);
- O PEMP de Adms & Robert assume que é importante medir o que a companhia faz em quatro áreas: (a) servir clientes e mercados; (b) melhorar a eficácia e eficiência; (c) romper estratégia total e (d) acelerar processo de mudança e delegar poderes e aumentar a liberdade de ação (KALLÁS, 2003);
- O Gerenciamento pelas Diretrizes é definido como uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização, com o desdobramento da meta do Presidente em centenas de planos de ação (KALLÁS, 2003);
- O Gerenciamento por Objetivos (MBO), foi enunciado em 1955 e pregava que, para a organização atingir sucesso, é necessário que seus empregados estejam alinhados em uma mesma direção (DA SILVA, 2003);
- E o Tableau de Bord que é baseado em dados físicos, gerando informações para a tomada de decisão. Uma abordagem que expressa a predominância dos engenheiros nos pontos-chaves. Resulta A pouca influência da contabilidade no processo gerencial, pode ser observada pelo fato de que o Tableau de Bord é referido como um instrumento de controle gerencial e não de contabilidade gerencial (COSTA, 2001).

## 3 Comparativo entre os modelos

O Prêmio Nacional da Qualidade e o Balanced Scorecard possuem algumas similaridades em seus conceitos e também nos indicadores de desempenho que ambos utilizam. Os conceitos de ambos englobam a visão sistêmica dos indicadores de desempenho e procuram relacioná-los entre si. O quadro 1 compara o BSC e o PNQ.

Balanced Scorecard	Prêmio Nacional da Qualidade
<b>Perspectivas</b>	<b>Crítérios</b>
Financeira	Resultados
Clientes	Clientes
Processos Internos	Processos
Aprendizado e Crescimento	Pessoas / Informação e Conhecimento
	Liderança
	Estratégia de Planos
	Sociedade

Quadro 1 - Comparativo entre BSC e PNQ

Pode-se observar que o Prêmio Nacional da Qualidade é um pouco mais abrangente do que o Balanced Scorecard, pois possui critérios de avaliação que procuram medir, por meio de indicadores, a evolução do processo de Liderança e suas Estratégias e Planos. Além disso, atribui grande importância para indicadores que medem os impactos da organização na Sociedade como um todo.

A similaridade dos dois modelos pode ser comprovada ao se analisar a implantação destes em duas empresas diferentes: uma operadora de telecomunicações e uma siderúrgica. Ambos os modelos tiveram sua implementação iniciada no ano de 2000, sendo que o BSC foi implementado na operadora de telecom e os critérios de excelência do PNQ foram implementados na siderúrgica.

## **4 Estudo de caso**

### **4.1 Resumo das empresas**

A empresa siderúrgica optou por implementar os critérios de excelência do PNQ em uma planta industrial localizada no sudeste do Brasil, que tinha à época cerca de 900 empregados. Seu principal produto é o aço laminado longo, tendo como principais insumos a sucata metálica e a gusa. A empresa tinha 700 diferentes fornecedores e os seus principais clientes eram da construção civil e indústria.

A empresa telecom implementou o BSC em todas as suas unidades e tinha nesta época cerca de 1.100 empregados e aproximadamente 1 milhão de clientes. Os principais produtos da empresa são: prestação de serviços de voz fixa / móvel e transmissão de dados e tv por assinatura.

### **4.2 Indicadores implementados na empresa de siderurgia**

Conforme a metodologia do PNQ a siderúrgica implementou indicadores e estabeleceu processos a fim de se garantir o controle e acompanhamento dos critérios de excelência.

No Critério Liderança as práticas de liderança foram estabelecidas de modo a permitir a interação entre a alta direção da empresa e as partes interessadas: acionistas, empregados, comunidade, cliente e fornecedores. Assim foram estabelecidas práticas e métodos de controle de gestão do sistema de liderança, da cultura da excelência e do desempenho.

Já no Critério Estratégia e Planos o estabelecimento dos cenários externos mais prováveis é o início do processo de planejamento estratégico, após o qual é estabelecido o plano estratégico comercial, sobre o qual cada área define como irá atendê-lo. Neste processo foram estabelecidos os indicadores de desempenho e metas de curto e longo prazo e o desdobramento destes em objetivos para cada área. Assim foram estabelecidas práticas e métodos de controle de gestão para a formulação das estratégias, para o desdobramento das estratégias e para o planejamento e medição do desempenho.

No Critério Clientes foram estabelecidas práticas e métodos de controle de gestão da imagem e conhecimento do mercado e do relacionamento com clientes, enquanto que no Critério Sociedade foram estabelecidas práticas e métodos de controle de gestão relativas à responsabilidade socioambiental e à ética e desenvolvimento social.

Para o Critério Informações e Conhecimento foram estabelecidas práticas e métodos de controle de gestão relativas ao sistema de informações, ao sistema de informações comparativas (*benchmarking*) e ao capital intelectual.

No Critério Pessoas foram estabelecidas práticas e métodos de controle de gestão relativas ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

Já no Critério Processos os processos de produção da empresa de siderurgia passam por constantes atualizações tecnológicas devido à modernização dos equipamentos e inovações nos produtos. Assim foram estabelecidas práticas e métodos de controle de gestão relativas à análise e tratamento das não-conformidades, ao produto, aos processos de apoio, aos fornecedores e à gestão econômico-financeira.

Por fim no Critério Resultados foram estabelecidos indicadores para a avaliação da evolução e o alcance das metas estabelecidas pela empresa. Os indicadores relativos aos critérios estão demonstrados no quadro 2 - Indicadores de desempenho da siderúrgica.

<p><b>Indicadores relativos a:</b></p> <p><b>Cientes e Mercado</b>                      Faturamento Total de Produtos                      Fidelidade de Clientes                      Satisfação do Cliente                      Atendimento ao Cliente Geral                      Reclamação dos Clientes - Laminados                      Reclamação dos Clientes - Serviços                      Aceitação da Marca e Avaliação Positiva da Imagem</p> <p><b>Econômico-financeiros</b>                      Margem Operacional                      Custo do Produto Vendido                      EBITDA                      Fechamento das Demonstrações Financeiras                      Despesas Gerais e Administrativas</p> <p><b>Pessoas</b>                      Absenteísmo                      Pessoal com 2º Grau Completo                      Rotatividade dos Empregados                      Investimento em Treinamento                      Cumprimento do Plano de Treinamento                      Tempo Investido em Treinamento                      Horas Treinadas em Relação às Horas Trabalhadas                      Satisfação com o Programa de Estágio                      Favorabilidade do Clima                      Taxa de Frequência de Acidentes                      Taxa de Gravidade de Acidentes                      Risco Cardiovascular                      Índice de Massa Corporal                      Tabagismo                      Reconhecimentos                      Cumprimento do Plano de Segurança</p> <p><b>Produto</b>                      Custo da Carga Metálica                      Custo de Laminados                      Produção de Tarugos                      Produção de Prensa Tesoura                      Acerto Químico do Processo                      Produção de Laminados                      Tempo de Permanência de Veículos na Usina                      Carregamento por Ferrovia                      Frete / Receita Líquida</p>	<p><b>Indicadores relativos a:</b></p> <p><b>Fornecedores</b>                      Valor do Estoque Total                      Valor de Estoque - Insumos A                      Valor de Estoque - Insumos de Manutenção                      Giro do Estoque de Manutenção                      Não-conformidade no fornecimento                      Pontualidade na entrega                      Avaliação de Prestadores de Serviço                      Cargas Retiradas no Prazo                      Atendimento de Gusa                      Atendimento de Sucata                      Treinamento de Motoristas                      Giro do Estoque de Produto Acabado</p> <p><b>Sociedade</b>                      Recirculação de Água                      Qualidade do Ar - Partículas Inaláveis                      Emissões Atmosféricas - Concentração de Material Particulado                      Novas Aplicações Desenvolvidas para os Resíduos                      Representações Junto à Comunidade                      Resíduos Recicladados                      Favorabilidade em Projetos Sociais                      Indicadores Ethos                      Pessoas Beneficiadas com Projetos Sociais                      Investimentos em Projetos Sociais                      Participação dos Empregados no Programa de Voluntariado                      Voluntários / Total de Empregados                      Reconhecimento pela Comunidade</p> <p><b>Processos de Apoio e Organizacionais</b>                      Disponibilidade dos Sistemas de Informações                      Solicitações Fechadas em Dia                      Satisfação do Usuário                      Atendimento da Manutenção aos Clientes Internos                      Conformidade na Calibração de Equipamento                      Disponibilidade da Utilidades                      Atendimento da Engenharia de Manutenção aos Clientes Internos                      Cumprimento da Manutenção Preventiva no Temp Programado                      Falhas em Equipamentos Monitorados pela Preditiva                      Satisfação com o Seminário Tecnológico                      Não-Conformidades Maiores do SGI                      PC e Laptops / Empregado                      Inserções Positivas e Espontâneas na Mídia</p>
---	---

Quadro 2 - Indicadores de desempenho da siderúrgica

### 4.3 Indicadores implementados na empresa de telecomunicações

Para a implementação do BSC a empresa reavaliou a sua estratégia, a partir da qual foram redefinidos: (i) sua visão; (ii) sua missão e (iii) seu negócio. Somente depois de finalizada a fase de redefinição é que se iniciou o processo de implantação do BSC, pois se fosse iniciado o processo de amarração dos KPI's (key performance indicator ou indicadores chave de performance) com estratégias de negócio desalinhadas do propósito final, a empresa poderia não obter os resultados esperados com o BSC.

### 4.3.1 Eixos Estratégicos

A partir da análise de cenário, identificação dos processos internos, relacionamento com os clientes e desejo dos acionistas, a empresa estabeleceu os seus eixos estratégicos e por meio de *benchmarks*, foi elaborado um mapa, ou radar, com a situação atual e as metas serem alcançadas em determinado período de tempo. A figura 2 - Eixos Estratégicos ilustra o mapa estabelecido.

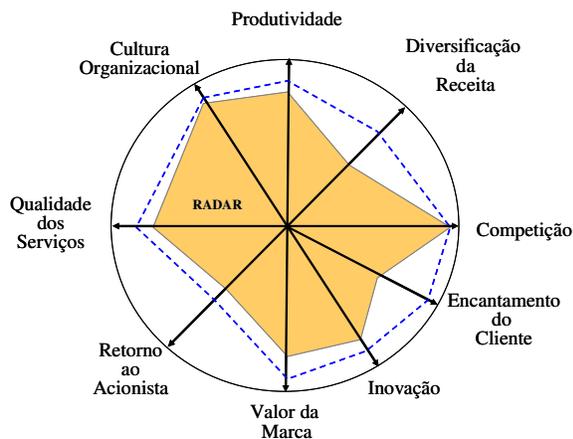


Figura 2 - Eixos Estratégicos

Na parte exterior do radar observa-se os eixos estratégicos definidos pela empresa. A parte interna do radar, preenchida com a cor laranja demonstra a situação atual da empresa em relação a cada eixo e a linha azul pontilhada significa a meta a ser alcançada, que foi estabelecida utilizando-se *benchmarks*.

Deve-se ressaltar que os eixos estratégicos definidos pela empresa extrapolam as quatro perspectivas definidas na teoria do BSC, pois a alta administração entendeu que os eixos estratégicos deveriam englobar todos os interessados na empresa.

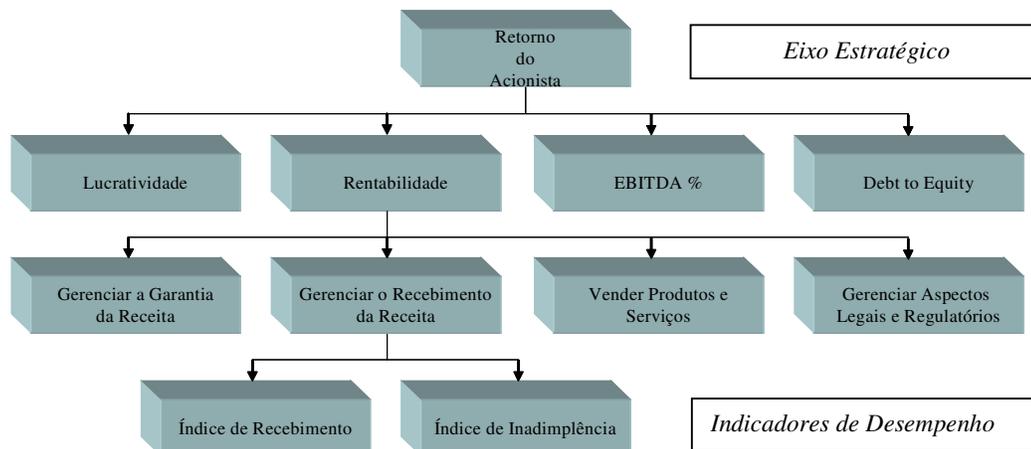
### 4.3.2 Estabelecimento dos KPI's

Uma vez definidos os eixos estratégicos, o passo seguinte foi criar e estabelecer a cadeia de valores da empresa na qual foram também definidos os processos resultantes dessa cadeia e por fim quais os indicadores de desempenho, ou KPI's, que melhor ajudariam a empresa a obter vantagens competitivas. Para se chegar ao desenho final da cadeia de valores e os seus indicadores de desempenho foram seguidos os seguintes passos (BELMIRO E RECHE, 2005):

- Os processos dentro da empresa foram identificados e estabelecidas a relação “Cliente-Fornecedor” para cada uma deles.
- Os processos foram classificados em processos de negócios, que são aqueles que resultam em produto ou serviço entregue ao cliente externo.
- Para cada um dos processos identificados foi estabelecido um dono do processo, pessoa esta responsável pelo gerenciamento do mesmo.
- O gerenciamento de cada processo só foi possível com a implementação de indicadores de desempenho que fosse mais pertinentes àquele processo, levando em consideração o qual o objetivo que se queria atingir com tal medição.
- Por fim foi definida a sistemática de medição e monitoramento, inclusive com a criação de uma sala específica para o gerenciamento dos indicadores.

- O último passo foi a ligação de cada indicador de desempenho com o respectivo eixo estratégico.

A figura 3 - Eixo Retorno do Acionista, exemplifica a configuração final do processo de estabelecimento de indicadores de desempenho e seu relacionamento com o eixo estratégico.



Fonte: Belmiro e Reche (2005)

Figura 3 - Eixo do Retorno do Acionista

Como a empresa atua em diferentes segmentos, foram definidos indicadores de desempenho para cada um destes segmentos, quando houve a necessidade. No quadro 3 - Indicadores de desempenho da telecom, estão os indicadores definidos pela empresa e agrupados conforme as quatro perspectivas do BSCs.

<p><b>Indicadores relativos a:</b></p> <p><b>Perspectiva Cliente</b></p> <p><b>Participação de Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Market Share em Terminais Telefônicos</li> <li>Market Share em Longa Distância</li> </ul> <p><b>Retenção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Cancelamentos</li> </ul> <p><b>Captação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso à Internet Banda Larga</li> <li>Vendas Concluídas em %</li> <li>Abordagem de Vendas em %</li> </ul> <p><b>Satisfação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Encantamento do Cliente</li> </ul> <p><b>Perspectiva Processos Internos</b></p> <p><b>Inovação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Receita de Novos Negócios</li> <li>EBITDA Gerado por Projetos de Internos</li> </ul> <p><b>Operacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de Qualidade</li> <li>Índice de Nível de Serviço Prometido</li> <li>Ciclo de Venda</li> </ul> <p><b>Pós-Venda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reclamação de Faturamento</li> <li>Indicadores de Pesquisa</li> </ul>	<p><b>Indicadores relativos a:</b></p> <p><b>Perspectiva Financeira</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Receita de Produtos Não-Voz</li> <li>Receita em Novos Mercados</li> <li>EBITDA Margem</li> <li>Rentabilidade</li> <li>Índice de Recebimento</li> <li>Índice de Inadimplência</li> </ul> <p><b>Perspectiva Aprendizado e Crescimento</b></p> <p><b>Capacidade dos Empregados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Despesa de RH sobre Receita</li> <li>Remuneração Variável sobre Salário Nominal</li> <li>Horas de Treinamento por Empregado</li> <li>EBITDA por Empregado</li> </ul> <p><b>Capacidade dos Sistemas de Informações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Disponibilidade dos Sistemas</li> </ul> <p><b>Motivação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empregados Aproveitados sobre Total de Vagas</li> <li>Número de Projetos de Melhoria</li> <li>Satisfação do Clima Organizacional</li> </ul>
--	---

Quadro 3 - Indicadores de desempenho da telecom

## 5 Considerações finais

Observa-se que todos os critérios estabelecidos pelo MEG foram contemplados durante a implementação, pela empresa siderúrgica, do processo para a participação no PNQ. Existe uma ampla abrangência de todos os aspectos que envolvem a organização e que estão refletidos nos indicadores de desempenho escolhidos para o monitoramento e avaliação do progresso da empresa. Todos os *stakeholders* da empresa foram contemplados nos indicadores, o que permite um gerenciamento e controle efetivo por parte da alta direção da empresa.

A empresa de telecomunicações optou por ampliar os eixos estratégicos a fim de implementar indicadores de desempenho o mais abrangente possível em relação aos seus *stakeholders*.

Existem várias alternativas de modelos ou ferramentas de administração de desempenho organizacional, e que dentre eles, aqueles estabelecidos nos critérios de excelência do MEG, que norteiam o Prêmio Nacional da Qualidade, parece ser o mais abrangente, principalmente por englobar todos os *stakeholders* da empresa.

O Balanced Scorecard não considera em suas perspectivas importantes relações que a empresa mantém com fornecedores e a sociedade em geral. Mas em sua implementação estas deficiências podem ser corrigidas com a adoção de novas perspectivas, como foi possível observar no caso da empresa de telecomunicações.

Outro ponto importante do PNQ e BSC é a sinergia que estes modelos buscam dentro da empresas entre suas unidades de negócios, por meio do mapeamento e alinhamento, promovendo cada vez mais a eficiência e eficácia organizacional.

O uso dos indicadores de desempenho do PNQ e BSC não elimina os relatórios financeiros tradicionais, são ferramentas que ajudam o gestor a ter uma visão mais ampla do negócio, como também na tomada de decisão, tanto de curto como longo prazo. Os relatórios financeiros tradicionais servem para fotografar em determinados instantes como está indo a eficácia do PNQ e/ou BSC.

Por fim, o PNQ e o BSC não são garantia de sucesso de uma empresa, mas atuarão no sentido de ajudar os gestores da empresa na orientação e definição das estratégias de gestão empresarial.

## Referências

BELMIRO, T. R.; RECHE, J.R.F. **A Excelência Em Fazer Acontecer**. São Paulo: QualityMark, 2005

COSTA, A. P. P.; **Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DA SILVA, C. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 10, n° 4, p. 61-73, Outubro/Dezembro 2003

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência – Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. São Paulo 2008.

KALLÁS D.; **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos**. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na Prática**. 8a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**. 1a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégica em Ação: Balanced Scorecard**. 1a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. 1a. Edição. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

LIMA, A. C.; CAVALCANTI, A. A. e 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.

DA SILVA, L. P.; **Estudo de Fatores que Influenciam a mudança na Contabilidade Gerencial com Enfoque na Implementação do Balanced Scorecard – estudo multicaseos**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.