

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

PAULO ZANOTTO DE PASCHOAL

**ANÁLISE DO GRAU DE PREFERÊNCIA DAS MAIORES
EMPRESAS BRASILEIRAS ENTRE OS SISTEMAS:
BALANCED SCORECARD X SISTEMA DE MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO DA FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO
NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ**

**São Paulo
2003**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

PAULO ZANOTTO DE PASCHOAL

**ANÁLISE DO GRAU DE PREFERÊNCIA DAS MAIORES EMPRESAS
BRASILEIRAS ENTRE OS SISTEMAS: BALANCED SCORECARD X
SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA FUNDAÇÃO PARA O
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador:
Prof. Dr. Antônio Robles Junior

**São Paulo
2003**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof^a Dr^a Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segretti

FICHA CATALOGRÁFICA

Paschoal, Paulo Zanotto

P279a Análise do grau de preferência das maiores empresas brasileiras entre os sistemas: balanced scorecard x sistema de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade- FPNQ / Paulo Zanotto de Paschoal. -- São Paulo : UniFecap, 2003

156 p.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Robles Junior

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap – Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

1. Sistema de gestão 2. Balanced Scorecard 3. FPNQ

CDD 658.4012

FOLHA DE APROVAÇÃO

PAULO ZANOTTO DE PASCHOAL

**ANÁLISE DO GRAU DE PREFERÊNCIA DAS MAIORES EMPRESAS
BRASILEIRAS ENTRE OS SISTEMAS: BALANCED SCORECARD X SISTEMA DE
MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA
QUALIDADE – FPNQ**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP,
como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e
Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA

Dr. Walter Miyabara
Universidade de São Paulo – FEA-USP

Dr. Cláudio Parisi
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Dr. Antônio Robles Junior
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 24 de Outubro de 2003

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, por me apoiar em toda a minha formação.

E a minha querida esposa, pela cumplicidade e respeito aos meus sonhos.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Antônio Robles Junior, pela oportunidade de partilhar um pouco de sua sabedoria e a todos os professores do mestrado da UNIFECAP pela atenção e bons momentos partilhados.

RESUMO

O presente trabalho buscou identificar a representatividade do uso de sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho, com intuito de verificar qual a preferência das maiores empresas brasileiras na utilização de tais sistemas. Para atender esse objetivo utilizou-se o conceito de sistemas de gestão baseado em indicadores de desempenho: Balanced Scorecard – (BSC) e o sistema proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – (FPNQ). Foi realizada uma pesquisa de campo do tipo *Survey* e as informações obtidas foram tratadas de forma quantitativa e qualitativa. A amostra foi delimitada para as 300 maiores empresas do setor privado, segundo a classificação da revista Exame edição de julho de 2002, onde foi selecionada a região sudeste por representar 80% da concentração do faturamento em relação às demais regiões do Brasil.

A análise dos dados permitiu verificar que, entre os usuários de Sistemas de Gestão Baseada em Indicadores de Desempenho - (SGBID), existe uma preferência pelo uso do Sistema de Medição de Desempenho (FPNQ) em relação ao (BSC), sendo que houve em ambos os sistemas uma representação acentuada de usuários dos (SGBID) pelas empresas de atividade industrial.

A análise dos dados também verificou aspectos relacionados à preferência de utilização de determinado sistema na gestão estratégica, como origem do capital acionário, que apresentou uma maior representatividade de empresas com o seu capital acionário de origem estrangeira, que denota um aspecto cultural. Que também é reforçado pelo fato de 50% dos respondentes desconhecerem os (SGBID).

Palavras-Chave: Sistema de gestão, Balanced Scorecard e FPNQ

ABSTRACT

This research paper attempted to identify the representativity of the use of management systems based on indicators of performance with the objective of verifying the preference of major Brazilian enterprises in the use of such systems. In order to meet this objective the following concepts of management systems based on indicators of performance were used: The Balanced Scorecard (BSC) and the system proposed by Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). A field research of the survey type was carried out and the information obtained was treated in a quantitative as well as qualitative form. The sample was delimited for the 300 major private enterprises as classified by the Exame magazine July of 2002 issue, where the Southeast region of Brazil was selected for representing 80% of the invoices concentration, compared to the other geographic regions of Brazil.

The analysis of data verified that among the users of Management Systems based in Indicators of Performance (SGBID), there is preference for the use of System Measuring Performance (FPNQ) over the (BSC), and it was observed in both systems a stressed representation of users of (SGBID) in enterprises of industrial order.

The analysis of data verified also aspects related to the preference for the use of a specific system of strategy management as origin of stock capital which showed greater representativity in enterprises with its stock capital of foreign origin which shows a cultural aspect that is reinforced by the fact that 50% of the respondents were unknowing of the (SGBID).

Keywords: Management System, Balanced Scorecard, FPNQ

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivo do Sistema de Gestão.....	34
Figura 2 - Modelo de Gestão.....	35
Figura 3 - Sistema de Controle Gerencial	36
Figura 4 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica	44
Figura 5 - Proposta de Valor para Produtos/Serviços	56
Figura 6 - Indicadores Essenciais para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	62
Figura 7 - Sistema de RH e Implementação da Estratégia	63
Figura 8 - Características da Informação	64
Figura 9 - Sistema gerencial estratégico	65
Figura	
10 - Perspectiva dos Processos Internos – o Modelo da Cadeia de Valores	76
Figura 11 - Espinha Dorsal do Sistema de Gestão	87
Figura 12 - Diagrama de Gestão – Estrutura dos Itens e Enfoque de Aplicação	88
Figura 13 - Hierarquia do Sistema de Medição	91
Figura 14 - Modelo de Excelência do PNQ	93
Figura 15 - Processo Recomendado para Análise Crítica.....	107
Figura 16 - Visão Geral do Modelo Conceitual.....	108
Figura 17 - Modelo Conceitual Genérico de Inter-relações.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Representação do Faturamento por Região em Milhares de Dólares.....	21
Quadro 2 - Perspectivas de Controle	26
Quadro 3 - Tipos de Sistemas de Controle	30
Quadro 4 - Indicadores sobre as Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard	46
Quadro 5 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	52
Quadro 6 - A Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais	54
Quadro 7 - Indicadores das Perspectivas Financeiras.....	69
Quadro 8 - Indicadores das perspectivas dos clientes.....	74
Quadro 9 - Indicadores da Perspectiva de Processos Internos da Empresa.....	79
Quadro 10 - Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	83
Quadro 11 - Critérios de Excelência – Ciclos 2000 a 2002.....	90
Quadro 12 - Critérios de Excelência.....	95
Quadro 13 - Encadeamento do Setor à Organização	106
Quadro 14 - Empresas que adotam o BSC por Atividade.....	120
Quadro 15 - Empresas que adotam o FPNQ por atividade.....	120
Quadro 16 - Empresas que adotam o BSC por Origem do Capital.....	121
Quadro 17 - Empresas que adotam o FPNQ por Origem do Capital.....	121
Quadro 17 – Adoção do BSC x FPNQ.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Usuários do FPNQ.....	22
Gráfico 2 - Tipo de Participação	114
Gráfico 3 - Cargo dos Respondentes	115
Gráfico 4 - Tipo de Atividade	116
Gráfico 5 - Capital Acionário.....	117
Gráfico 6 - Competitividade	118
Gráfico 7 - Usuarios do Balanced Scorecard	119
Gráfico 8 - Usuários do FPNQ.....	119

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema.....	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Problema.....	16
1.4 Hipóteses	16
1.5 Justificativa e Relevância.....	17
1.6 Variável	18
1.7 Classificação da Pesquisa	18
1.8 Método e Técnicas	20
1.9 Coleta de Dados	20
1.10 Amostra.....	21
2 GESTÃO E CONTROLE EMPRESARIAL.....	23
2.1 Gestão	23
2.2 Controle de Gestão	23
2.3 Sistema de Gestão	33
3 BALANCED SCORECARD – BSC.....	41
3.1 A Estrutura do BSC.....	42
3.2 Perspectivas do BSC	45
3.2.1 Perspectiva financeira	46
3.2.2 Perspectiva dos clientes	53
3.2.3 Perspectiva dos processos internos da empresa.....	57
3.2.4 Aprendizado e crescimento	60
3.3 Uso do BSC na Gestão	65
3.3.1 Uso da perspectiva financeira.....	67

3.3.2	Uso da perspectiva dos clientes.....	71
3.3.3	Uso da perspectiva dos processos internos da empresa	76
3.3.4	Uso da perspectiva de aprendizado e crescimento	81
4	FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ.....	85
4.1	O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	85
4.1.1	O Uso do FPNQ na Gestão	86
4.2	Critérios de Excelência.....	89
4.3	Indicadores do PNQ	90
4.4	Modelo de Excelência do PNQ	93
4.6	Critérios de Avaliação.....	95
4.6.1	Critério de liderança.....	96
4.6.1.1	Sistema de Liderança	96
4.6.1.2	Cultura da Excelência	96
4.6.1.3	Análise Crítica do Desempenho Global	97
4.6.2	Critério Estratégias e Planos.....	97
4.6.2.1	Formulação das Estratégias.....	98
4.6.2.2	Desdobramento das estratégias.....	98
4.6.2.3	Planejamento da medição do desempenho	98
4.6.3	Clientes e Sociedade	99
4.6.3.1	Imagem e Conhecimento de Mercado	99
4.6.3.2	Relacionamento com Clientes	99
4.6.3.3	Interação com a sociedade.....	100
4.6.4	Informações e Conhecimento	100
4.6.4.1	Gestão das Informações da Organização	100
4.6.4.2	Gestão das Informações Comparativas	101
4.6.4.3	Gestão do Capital Intelectual	101
4.6.5	Pessoas.....	101
4.6.5.1	Sistemas de Trabalho	101
4.6.5.2	Capacitação e Desenvolvimento.....	102

4.6.5.3 Qualidade de Vida	101
4.6.6 Processos	102
4.6.6.1 Gestão de Processos	103
4.6.6.2 Gestão de Processos de Apoio.....	103
4.6.6.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores	103
4.6.6.4 Gestão Financeira	103
4.6.7 Resultados	103
4.6.7.1 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado	104
4.6.7.2 Resultados Financeiros	104
4.6.7.3 Resultados Relativos às Pessoas.....	104
4.6.7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores	104
4.6.7.5 Resultados dos Processos Relativos aos Produtos.....	105
4.6.7.6 Resultados Relativos à Sociedade	105
4.6.7.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais.....	105
4.7 Painel de Bordo	105
5 ANÁLISE COMPARATIVA TEÓRICA.....	110
5.1 Análise dos Resultados da Pesquisa.....	114
5.2 conclusões Gerais do Capítulo.....	122
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132

1. INTRODUÇÃO

Para uma empresa atingir seus objetivos é essencial que seus gestores tenham consciência de que se faz necessárias avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxílio das decisões e ações relacionadas à gestão estratégica.

Os sistemas de gestão estratégica baseada em medição de desempenho produzem um claro entendimento, de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de amanhã.

O presente trabalho focaliza o uso dos sistemas de gestão estratégica baseada em indicadores de desempenho pelas maiores empresas privadas brasileiras. Os sistemas denominam-se *Balanced Scorecard* (BSC), cujo conceito foi descrito em 1992 por KAPLAN & NORTON (1997:2), e diz textualmente: “O *Balanced Scorecard* - (BSC) traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema edição e gestão estratégica”.

Ao longo deste texto são mantidas as expressões *Balanced Scorecard*, original em inglês, e *Sistema de Medição do Desempenho*, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - (FPNQ), modelo sistêmico de gestão, construído sobre uma base de fundamentos para a obtenção de um melhor desempenho.

A preferência por um ou outro sistema de gestão decorre das características da organização e do meio ambiente. Em particular, as características da organização mais determinantes são: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações inter-pessoais, ou grau de descentralização e a formalização da atividade. Em relação ao ambiente externo, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência.

1.1 Tema

O trabalho focaliza o uso de um sistema de gestão estratégica baseada em indicadores de desempenho pelas maiores empresas privadas brasileiras: *Balanced Scorecard* x *Sistema de Medição do Desempenho* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é conhecer, mediante pesquisa, o grau de preferência das maiores empresas brasileiras pelos sistemas de gestão *Balanced Scorecard* - BSC ou *Sistema de Medição do Desempenho* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar se a preferência uso do sistema de gestão tem alguma relação com o tipo de atividade ou origem do capital acionário da empresa pesquisada.

1.3 Problema

Qual a preferência do uso de sistemas de gestão baseados em indicadores de desempenho na gestão estratégica das grandes empresas privadas brasileiras, o *Balanced Scorecard* - BSC ou o *Sistema de Medição do desempenho* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ?

1.4 Hipóteses

H0) As empresas têm preferência pela adoção do *Balanced Scorecard* - BSC como sistema de gestão estratégica.

H1) As empresas têm preferência pela adoção do *Sistema de Medição do Desempenho* – FPNQ como sistema de gestão estratégica.

H0) A maioria das empresas que adotaram do *Balanced Scorecard* – BSC ou o *Sistema de Medição do Desempenho* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, tem seu capital acionário estrangeiro e atividade industrial.

H1) A maioria das empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* – BSC ou o *Sistema de Medição do Desempenho* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, não tem seu capital acionário estrangeiro e atividade industrial.

1.5 Justificativa

Os empresários perseguem constantemente uma forma de mensurar o resultado das estratégias e tomadas de decisão. As empresas buscam por ganhos financeiros e lucros, em razão de necessitarem saber se atingiram um saldo positivo, usam números como norteadores para a tomada de decisão.

Adicionar diferentes pontos de vista, no estabelecimento e mensuração dos resultados da estratégia, é uma forma de possibilitar a tradução da complicada cadeia de relações apresentadas entre as organizações. Este é um ponto relevante do estudo da gestão empresarial atual, adicionar uma nova forma de focar as relações, sob diferentes óticas, além de buscar efetivas ações reais da estratégia empresarial.

Assim, o presente estudo justifica-se no meio acadêmico, por buscar avaliar quantitativamente e qualitativamente o uso de práticas de sistema de gestão baseada em indicadores de desempenho, propiciando o uso de diferentes formas de traduzir a visão estratégica das organizações em efetivas ações operacionais, com a possibilidade de mensuração dos desempenhos atingidos, vinculando problemas administrativos aos processos e às variáveis internas e externas.

1.6 Variável

Procura de uma relação entre:

a) as maiores empresas privadas do universo delimitado > recebem como atributo a variável qualitativa de utilização de um sistema de gestão estratégica;

b) utilização do BSC > (variável qualitativa binomial = utilizam ou não utilizam);

c) utilização do FPNQ > (variável qualitativa binomial = utilizam ou não utilizam).

1.7 Classificação da Pesquisa

A pesquisa busca identificar a representação do uso de sistema de gestão na prática, identificando aspectos relacionados ao uso e se é positiva a contribuição dos meios de gestão e comunicação propostos.

A pesquisa busca identificar a representação do uso de sistema de gestão na prática, identificando aspectos relacionados ao uso e se é positiva a contribuição dos meios de gestão e comunicação propostos.

O presente trabalho consulta por meio de questionários fechados, sistematizados aplicados por meio de Internet e por contato direto por telefone, de acordo com PARRA FILHO & SANTOS (1999:102) é classificado como pesquisa de campo exploratória descritiva, já que observa os fatos tal como ocorrem.

Uma pesquisa descritiva tem como objetivo mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada. Em geral, buscam determinar a frequência com que algo ocorre ou a relação entre suas variáveis.

A pesquisa de campo fez-se segundo os procedimentos definidos pela metodologia *Survey* que consistiu na análise de 85 questionários obtidos de funcionários das áreas Contábil e financeira das empresas da amostra selecionada.

De acordo com NUNAN *apud* COHEN e MANION (1992:140-142):

Os surveys são um levantamento de atitudes de uma comunidade de opiniões e práticas de muitos sujeitos (...) um método descritivo mais comumente usado em pesquisa educacional e podendo variar em alcance de investigações de larga escala como investigações governamentais, até estudos de pequena escala desenvolvidos por um pesquisador sozinho. (...) O objetivo de um survey (levantamento) é geralmente obter um instantâneo retrato das condições, atitudes, e/ou eventos num único ponto do tempo.

Podemos classificar os *surveys* como uma pesquisa de opinião pública, realizada com metodologia científica que geralmente envolvem a coleta de dados, através de entrevistas aplicadas a uma amostra selecionada representativa da população em estudo.

1.8 Método e Técnicas

O método adotado é o hipotético dedutivo, segundo POPPER *apud* RAMIRO (2002:12) por este método a pesquisa procura a solução de seus problemas através de hipóteses, tentativas e eliminação de erros.

As técnicas adotadas foram:

- A. pesquisa documental > anuários, revistas e fontes estatísticas;
- B. pesquisa bibliográfica > com o uso de livros e artigos sobre o tema;
- C. pesquisa de campo > questionário distribuído às empresas da amostragem selecionada da revista Exame de julho de 2002, enviados via email (Internet), fax e via telefone.

1.9 Coleta de Dados

O questionário como meio de investigação, foi idealizado com questões fechadas de múltipla escolha, distribuídos por email e coletados através de uma home-page para agilizar o processo de resposta e devolução. Este instrumento foi testado por três profissionais da área de gestão com o cargo de Controller e submetido à avaliação e contribuição do orientador.

1.10 Amostra

O universo da pesquisa é constituído pelas 500 maiores empresas privadas brasileiras, assim classificadas por sua receita operacional bruta em milhões de dólares, no ano de 2001, publicadas pela revista exame em julho de 2002. Foram selecionadas 300 empresas por colocação de maior faturamento para compor a amostra, e escolhida a região sudeste pela sua expressiva representação diante das outras regiões 79% do faturamento total da amostra, conforme gráfico e tabela apresentado a seguir.

Quadro 1 – Representação do Faturamento por Região em Milhares de Dólares

Região	%	Faturamento
Sudeste	79,07%	191.149,00
Sul	12,02%	29.064,00
Nordeste	4,67%	11.270,30
Central	2,31%	5.579,90
Norte	1,93%	4.671,80
Total	100,00%	241.735,00

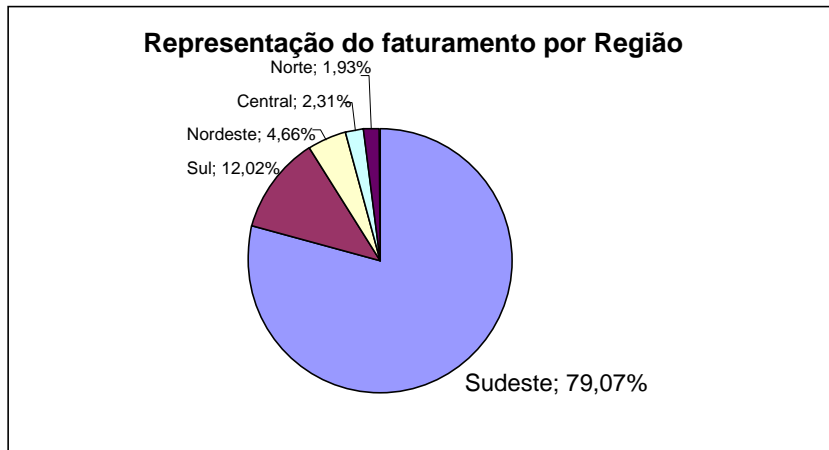


Gráfico 1 – Participação no Faturamento por Região do Brasil.

No gráfico acima, é demonstrada a representação do faturamento em porcentagem por região das 300 maiores empresas privada brasileiras de 2001.

Foi efetuado contato com as empresas até a obtenção de 85 participantes que representam 28,3% da amostra, os respondentes que não puderam contribuir na totalidade dos dados a serem fornecidos para a pesquisa foram substituídos por outros imediatamente seguintes até a formação dos 54 questionários totalmente respondidos que representam 18% da amostra.

2. GESTÃO E CONTROLE EMPRESARIAL

2.1 Gestão

Gestão implica um ato de direção voltada para administração de pessoas e recursos para que sejam atingidos os objetivos organizacionais. Ao gerir, o administrador deve direcionar a estratégia do negócio em que esteja inserido. O sistema de gestão de uma empresa é o subsistema, do sistema empresa, em que são realizadas as tarefas administrativas e de controle.

2.2 Controle de Gestão

Para GOMES e SALAS (1999:23), *“Controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização”*, que influem no comportamento dos indivíduos que fazem parte da mesma.

Os elementos primordiais do processo de controle de gestão passam a ser os planos e os relatórios de performance para a identificação e diagnose dos problemas e a elaboração de diretrizes para a ação corretiva.

Segundo MOCKLER, *apud* STONER e FREEMAN (1999:440):

O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de feedback de informação, comparar o desempenho presente com estes padrões preestabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa.

As organizações estão continuamente expostas às pressões ambientais, como as inovações tecnológicas, a globalização, a competitividade do mercado, a busca pela qualidade total etc. e precisam manter certo equilíbrio em suas relações com o ambiente, bem como com as partes que a compõem, de modo a garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Diante deste contexto evidencia-se a existência de um elemento, nas organizações que as impulsionam em todas as suas atividades.

GOMES e SALAS (1999:109) afirmam que:

O sistema de controle deve estar estreitamente relacionado com o processo estratégico, contribuindo para a formulação de alternativas estratégicas como no processo posterior da implantação dessa alternativa para facilitar a congruência da atuação dos administradores e das diferentes unidades com as diretrizes globais.

Complementam ainda que a informação fornecida pelo sistema de controle deve ser útil para elaboração da estratégia (planejamento estratégico), bem como avaliar a adequação da estratégia e da estrutura que se haja desenhado (avaliação estratégica).

BRIMSON (1996:91) ressalta que:

O feedback é essencial ao controle. É fundamental que planejamento (estratégico, apoio de decisão, investimento etc.) estejam ligados, porque a administração precisa de informações para fazer os ajustes necessários para atingir o plano ou modificá-lo. Antecipar os problemas é essencial.

Para o processo de controle passar a fazer sentido, a organização deve ter conhecimento e habilidade para corrigir as situações que identifica como fora de controle, caso contrário, o controle não serve a nenhum propósito, porque não pode corrigir as situações fora de controle. Sendo assim, o sistema de controle e a contabilidade de gestão ocupam um lugar de destaque.

A contabilidade de gestão é um sistema que, servindo-se dos próprios instrumentos de levantamento e interpretação dos dados quantitativos da organização, pode informar, orientar e guiar a administração para que possa efetuar as alterações na gestão e tomar as decisões de modo conveniente. A contabilidade de gestão permite avaliar a contribuição econômica das diferentes atividades realizadas pela organização e, portanto pode facilitar o processo de decisão que possibilite o aperfeiçoamento contínuo dessa contribuição. A informação produzida pela contabilidade de gestão acerca do resultado da organização e de cada uma de suas unidades é fundamental para determinar as políticas mais adequadas para melhorar seu desempenho. Assim sendo a contabilidade de gestão veio completar a lacuna deixada pela contabilidade tradicional, fornecendo informações mais precisas, avaliando a qualidade e utilidade das informações, fornecendo informações departamentalizadas trabalhando com projeções de resultados, avaliando desempenhos, dentre outras informações e relatórios apresentados.

A primeira representa, Contabilidade Tradicional, uma perspectiva limitada do que significa o controle na organização. A segunda, contabilidade de gestão, oferece uma perspectiva mais ampla, em que se considera também o contexto em que ocorrem as atividades e os aspectos ligados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e meio ambiente. O Quadro 2 a seguir traz um paralelo entre as duas perspectivas:

Quadro 2 - Perspectivas de Controle

ASPECTO	PERPECTIVA LIMITADA	PERSPECTIVA AMPLA
Filosofia	Controle de cima para baixo	Controle efetuado por todos
Ênfase	Cumprimento	Motivação, Autocontrole
Conceito de controle	Medição de resultado na análise de desvios e geração de relatórios	Desenvolvimento de uma consciência orientada para o aperfeiçoamento contínuo
Consideração do contexto Social, organizacional e humano	Limitado. Normas rígidas, padrões valores monetários	Ampla. Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores
Fundamento teórico	Economia, Engenharia	Antropologia, Sociologia, Psicologia
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão	Formal e Informal. Outras variáveis, aprendizado

Fonte: Adaptado GOMES e SALAS (1999:25).

2.2.1 Controle Estratégico como Vantagem Competitiva

Um dos aspectos mais importantes do controle estratégico é a escolha da estratégia; representa a interação entre a organização e o ambiente.

Uma das finalidades da estratégia é equilibrar o risco e o lucro de forma apropriada.

A mudança é a alavanca do progresso gerencial. Quando essas mudanças necessárias são aplicadas à estrutura da organização teremos áreas de atuação que deverão ser trilhadas; e a maximização do resultado e das ações é o principal objetivo do controle estratégico.

O controle estratégico é importante para a avaliação das variáveis-chave do contexto social e competitivo no qual opera a organização, e os indicadores permitem identificar estas variáveis avaliando os pontos fortes e fracos da concorrência do contexto social competitivo. Podendo identificar as mudanças a curto, a médio e em longo prazo. Para o melhor aproveitamento das oportunidades e ameaças são constatadas neste contexto.

Como consequência disso, constata-se a necessidade do controle estratégico em toda a organização.

O controle e avaliação das estratégias correspondem à fase em que se verifica se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando o alcance dos objetivos da empresa e possibilitando enfrentar os desafios com que ela se depara.

Os sistemas de controle devem propiciar a informação para formular e avaliar a validade a priori de uma estratégia, assim como a adequação de sua implantação.

Isto implica que os sistemas de controle são um importante instrumento de aprendizagem, ao tornar explícitos a estratégia e os objetivos, bem como as razões que influíram em sua implantação. Em especial, os sistemas de controle das estratégias empresariais têm a função de acompanhar o desempenho das mesmas, através da comparação entre as situações alcançadas e as projetadas. A empresa deve procurar um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos e das estratégias empresariais, para corrigir ou reforçar o desempenho apresentado; informar sobre a necessidade de alteração nas funções administrativas de planejamento, organização e direção; garantir a manutenção ou aumento de eficiência na consecução dos objetivos da empresa. Na maioria das vezes os sistemas de custeio tradicionais ignoram as enormes economias de custo e eficiência dos processos de montagem final, apresentando deficiências para ser utilizada no processo estratégico.

STONER e FREEMAN (1999:489), ressaltam que, para que a informação seja útil ao processo de controle estratégico ela deve ser avaliada a partir de quatro fatores:

- a) **qualidade da informação**: quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os administradores podem contar com ela no momento de tomar decisão;
- b) **oportunidade da informação**: para um controle eficaz, a ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer um desvio muito grande do planejamento (assim, as informações têm de estar disponíveis à pessoa certa no momento certa, para sua correta utilização);

- c) **quantidade de informação**: dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes; contudo informações irrelevantes só atrapalham na hora de tomada de decisão;
- d) **relevância da informação**: as informações que os administradores recebem devem ter relevância para suas responsabilidades e tarefas.

Atualmente, e cada vez mais, a informação é vista como um fator chave para ajudar os administradores a reagir ao ambiente complexo e turbulento; assim como ela é útil ao processo de controle estratégico; também é a essência do controle organizacional, o qual é abordado a seguir.

GOMES e SALAS (1999:114) também apresentam uma classificação das tipologias de controle existentes numa organização: o controle estratégico, já comentado, o controle operacional, voltado às tarefas e rotinas da organização, e os controles orçamentários, voltados ao quantitativo dos recursos financeiros destinados à execução das atividades planejadas durante determinado período de tempo. O Quadro 3 apresenta um resumo das principais diferenças entre os tipos de controle estratégico, orçamentário e operacional.

Quadro 3 - Tipos de Sistemas de Controle

CONCEITO Horizonte temporal	CONTROLE ESTRATÉGICO Longo prazo	CONTROLE ORÇAMENTÁRIO Ano- orçamento e mensal (desvios)	CONTROLE OPERACIONAL Diário semanal
Finalidade	Fixar e avaliar objetivos e estratégias; Facilitar a adaptação ao meio ambiente; Promover melhora competitiva	Fixar e avaliar metas e políticas a curto prazo; Facilitar a descentralização de recursos para alcançar as metas e avaliar a atuação	Fixar e avaliar procedimentos operacionais; Influenciar o comportamento e o melhoramento contínuo
Nível de Hierarquia	Diretoria e gerentes de unidades de negócios	Gerentes de unidades de negócios e de departamentos	Supervisores de departamento, setor e seção
Complexidade	Elevada; grande número de variáveis internas e externas	Moderada	Pequena
Atividade a controlar	Posição competitiva, global e por unidades	Desvios do orçamento	Padrão técnico operacional
Ponto de partida			
Conteúdo	Amplo, geral e qualitativo; variáveis não financeiros	Específico, detalhado; medidas financeiras	Repetitivo; dados físicos
Informação	Externa e interna; Intuitiva e Semi-confusa	Interna, financeira e precisa	Interna, técnica com grande precisão
Grau de predição	Muito baixo	Alto	Muito alto
Estrutura de decisão	Não programada; Imprevisível	Pouco estruturada	Muito estruturada

FONTE: GOMES e SALAS (1999:114).

Um sistema de controle não pode ser entendido somente por meio de uma perspectiva técnica. Só faz sentido discutir controle dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura em que ele existe, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular.

Com as novas tecnologias e a necessidade de inovação, isto para a geração de um diferencial competitivo, ampliaram consideravelmente o escopo dos sistemas de controle de gestão com vistas a incorporarem as novas idéias e valores.

Na prática, os mecanismos de controle e os diversos tipos e suas influências sobre o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações deve facilitar o desenho e operacionalização de sistemas de controle que, a partir da consideração adequada ao contexto social e à cultura organizacional, possam ajudar as organizações a alcançarem resultados mais satisfatórios, do ponto de vista da congruência de objetivos, metas e operações.

2.2.2 - Controle do Desempenho

Uma das finalidades do planejamento é especificar um resultado desejado, ou seja, um padrão para um momento futuro. O controle de desempenho procura avaliar se o padrão especificado foi ou não alcançado. Podemos distinguir dois tipos fundamentalmente diferentes de sistemas de planejamento e controle: um que enfoca a regulação do desempenho global e o outro que procura regular ações específicas. O primeiro denomina-se controle de desempenho, porque está primariamente interessado com o depois do acontecido, monitorando os resultados. O segundo rotularemos planejamento para a ação, porque está orientado para atividades específicas que irão ocorrer.

Segundo MINTZBERG (1995:82), a finalidade do controle do desempenho é regular os resultados globais de uma dada unidade. Objetivos, orçamentos, planos operacionais e outras várias espécies de padronizações gerais, são estabelecidas para a unidade, e seu desempenho é mais tarde medido nos termos dessas padronizações; e os resultados retornam subindo para a hierarquia por meio do Sistema de Informações Gerenciais (SIG). Isso sugere dois pontos importantes.

Primeiro, o sistema de controle do desempenho atua segundo as bases para agrupar as informações utilizadas na organização. Assim, o sistema de planejamento estabelece os padrões dos resultados para cada unidade e o sistema de controle avalia se esses foram ou não alcançados.

Segundo ATKINSON et al. (2000:81):

A mensuração de desempenho é a atividade de medir o desempenho de uma atividade ou uma cadeia de valores inteira. A mensuração de desempenho é talvez a mais importante, a mais incompreendida, e a tarefa mais difícil da contabilidade gerencial.

O controle do desempenho diz respeito aos resultados globais para dado período de tempo, e não a decisões específicas ou ações em determinados instantes de tempo.

O desejo verdadeiro é o de que todas as unidades da organização operem adequadamente, ou seja, dêem uma contribuição apropriada à organização central, sem desperdiçar seus recursos. Como existe uma interdependência entre as unidades, a coordenação precisa regular o desempenho, e não ações. Sem um controle do desempenho adequado, a organização fica incapacitada para constatar sérios problemas.

O sistema de controle de desempenho pode servir a duas finalidades: medir e motivar. Por um lado, ele pode ser utilizado simplesmente para assinalar quando o desempenho de uma unidade está se deteriorando. Os gerentes dos mais altos

escalões podem então, intervir e tomar ações corretivas. Por outro lado, eles podem ser utilizados para provocar melhores desempenhos. (MINTZBERG, 1995: 84).

Apesar de o sistema de controle do desempenho ser um dos parâmetros para delinear a eficiência econômica, ele produz conseqüências sociais sérias, dado que a estrutura fragmentada exige o controle das divisões principalmente pelo critério do desempenho quantitativo, o que caracteristicamente, significa algum resultado financeiro - lucro, crescimento de vendas, retorno do investimento e assemelhados.

2.3 Sistema de Gestão

O sistema de gestão, através de seus mecanismos, deve procurar garantir o desempenho das atividades da empresa, de tal forma que atinjam os objetivos estratégicos estabelecidos. Para MINTZBERG e QUINN (2001:20), a estratégia é “o *padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.*”

A Figura 1 ilustra a idéia do objetivo de um sistema de gestão, mostrando-o como um suporte à ação da administração.

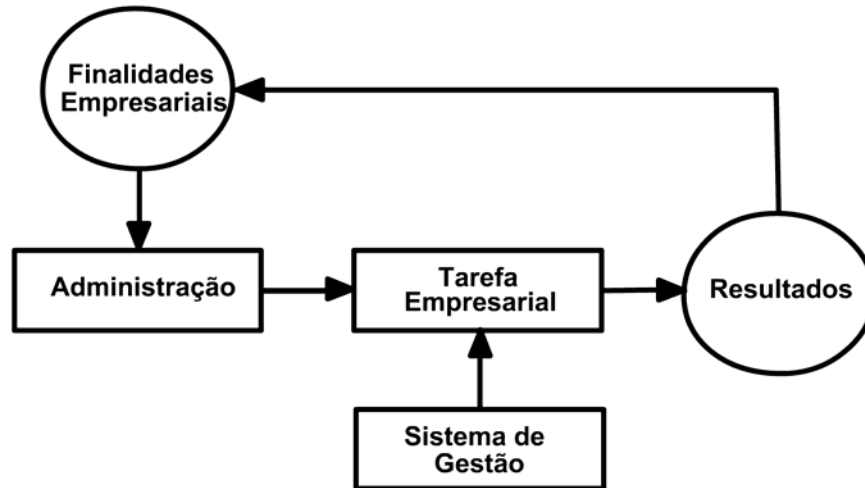


Figura 1 - Objetivo do Sistema de Gestão

Fonte: ARANTES (1998:87).

É possível observar que o sistema de gestão suporta diretamente a execução da tarefa empresarial, permitindo com isso o atendimento do objetivo, resultados que atendem as finalidades empresariais.

Para BEUREN (2000:37), o *“modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida.”*

Com esta vinculação, o modelo de gestão pode utilizar uma ferramenta como o BSC, que busca transformar e acompanhar a execução da estratégia.

O sistema de gestão, segundo BEUREN (2000:38), *“visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.”* O

processo de gestão, neste sentido, é composto pelo planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

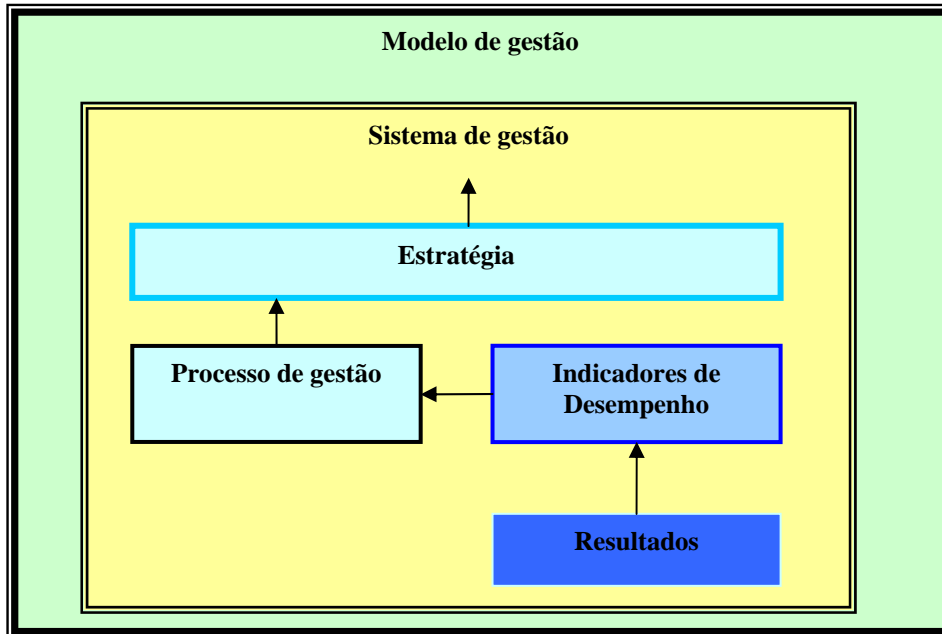


Figura 2 – Modelo de Gestão

Fonte: O Autor.

Na figura 2 nota-se que com base no modelo de gestão será estruturado o sistema de gestão, o processo de gestão é amparado pelo sistema que tem que estar alinhado à estratégia estabelecida, o processo de gestão é composto pela definição da estratégia, execução e controle, que através dos indicadores de desempenho apontam o resultados para a avaliação e tomada de decisão dentro do processo de gestão, para que o processo de gestão esteja alinhado com a estratégia é necessário que todos os elementos avaliados estejam refletindo os resultados para o atendimento da estratégia.

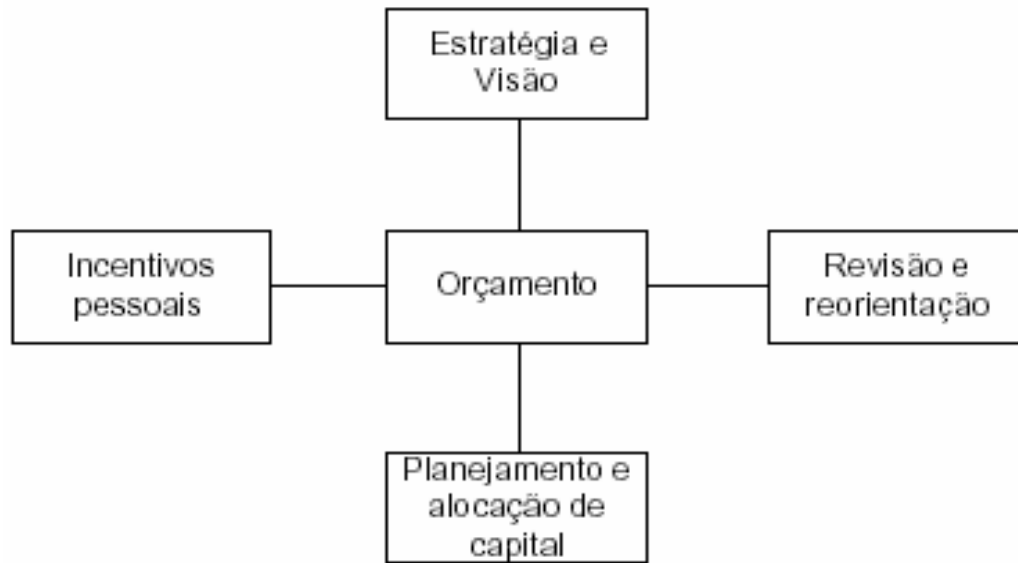


Figura 3 - Sistema de Controle Gerencial

Fonte: KAPLAN e NORTON (2000b:36).

Observamos na figura acima que quando temos o orçamento como o centro do sistema de controle gerencial o referencial principal é financeiro. A partir deste formato, os incentivos pessoais e a execução da visão estarão sempre contidos nas decisões financeiras previstas, de tal forma que qualquer mudança de visão ou estratégia implicará na revisão do orçamento, pois, com esta visão, a partir do recurso financeiro é que se executa a estratégia da empresa.

2.4 Indicadores de Desempenho ou Performance

Indicadores podem mostrar designações diferentes, como medidas de desempenho, taxas de melhoria, indicadores de qualidade, indicadores de desempenho, métrica de desempenho etc. Todas as designações mostram basicamente os mesmos conceitos, utilizando-se apenas nomenclatura diferenciada.

Para subsidiar este trabalho foram adotadas algumas definições fornecidas pela FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ (2002a:54-55).

Indicadores seriam:

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (drivers) ou resultantes (outcomes).

Desempenho:

Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Um sistema de indicadores deve estar estruturado de forma a fornecer informações claras e concisas, adequadas ao usuário das mesmas. A chave do aperfeiçoamento é a medida do nível atual de qualidade e, a partir daí, o

estabelecimento de um processo que efetivamente eleve este nível. Sistema de indicadores eficaz ajuda a desvendar o relacionamento entre a empresa ou o processo e seus clientes. A preocupação básica é saber se o cliente está satisfeito, e o que podemos fazer para melhorar.

Considerando que o indicador de desempenho é uma relação matemática, resultando numa medida quantitativa, identifica-se o estado do processo ou o resultado deste através de metas numéricas pré-estabelecidas. Indicadores de desempenho significam medir, mensurar o resultado de ações programadas. É essencial saber se o processo está apresentando progresso, comparando-o consigo mesmo num momento anterior ao tempo, ou a partir de um referencial estabelecido.

Segundo ATKINSON et al. (2000:81) "*mensuração de desempenho é a atividade de medir o desempenho de uma atividade ou uma cadeia de valores inteira. A mensuração de desempenho é talvez a mais importante, a mais incompreendida, e a tarefa mais difícil da contabilidade gerencial*".

Os indicadores de desempenho devem ser desenvolvidos de cima para baixo e precisam interligar as estratégias, recursos e processos. A avaliação da qualidade depende principalmente de um conjunto de indicadores de desempenho, processos de gestão claramente definidos – em que os indicadores estão adaptados – e recursos para coletar e propagar os indicadores na organização.

Tomar decisões acertadas significa conhecer com precisão os fatores que envolvem a questão, dominar fatos e dados. Para isso, a empresa deve dispor de

um rotineiro sistema de acompanhamento dos fatos e da medição de resultados que mais interessam a seu negócio. São estes, em sua maior parte, indicadores de desempenho.

Um sistema de medição bem elaborado deve gerar informações confiáveis com objetividade para priorizar esforços. Como os indicadores apontam os resultados das áreas analisadas e são estabelecidos seguindo um alinhamento estratégico, ele deve estar influenciando à própria estratégia da organização, gerando assim uma evolução dos próprios indicadores e da estratégia, fazendo o surgimento da organização aprendiz segundo (SENGE, 2002 :9) que faz com que a organização adapte-se ao ambiente, processo ilustrado na figura 8.

Os indicadores de desempenho podem ser utilizados para:

- a) **controle**: as medições ajudam a reduzir as variações;
- b) **auto-avaliação**: as medidas podem ser usadas para avaliar quão bem está se comportando o processo e determinar as melhorias a serem implementadas;
- c) **melhoria contínua**: as medidas podem ser utilizadas para identificar fontes de defeitos, tendências de processos e prevenção de defeitos, determinar a eficiência e efetividade dos processos, bem como as oportunidades para sua melhoria;
- d) **avaliação administrativa**: sem medir não há certeza de que se está agregando valor, e se está sendo efetivo e eficiente.

As medições podem ser classificadas segundo a finalidade da informação que fornecem, conforme classificadas abaixo:

- a) **medição para visibilidade:** medidas para diagnóstico cujo objetivo é identificar pontos fortes e fracos ou disfunções para que seja possível propor ações de melhoria, a fim de demonstrar o desempenho atual.
- b) **medição para controle:** medidas que visam controlar o desempenho em relação a um padrão estabelecido, cuja avaliação consiste em comparar os resultados com padrões adotados ou convencionados.
- c) **medições para melhoria:** podem ser utilizadas de modo a comparar a implantação de uma melhoria em relação à meta estabelecida, visando identificar as oportunidades de melhoria ou o impacto das intervenções no processo. A avaliação é feita comparando-se o desempenho da variável medida em relação à meta estabelecida.

A utilização de medidas contribui efetivamente para a comunicação e o envolvimento das pessoas, pois lhes permite um retorno quanto ao seu próprio desempenho.

Indicadores de desempenho atuam como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois concretizam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados alcançados.

3. BALANCED SCORECARD – BSC

O Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano em 1990, em diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Os participantes desse estudo já acreditavam que a dependência de medidas de desempenho baseadas em dados financeiros impedia as empresas de criar valor econômico para o futuro.

Como resultado desse estudo, ficou constatada a existência de vários sistemas inovadores de medição do desempenho, destacando-se um sistema criado na *Analog Devices*, que descrevia uma abordagem para medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua e mostrava a utilização de um recém-criado *Scorecard* corporativo, que continha além das medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de produção e ainda eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

A partir do sistema criado na *Analog Devices*, as discussões do grupo de pesquisadores conduziram à ampliação do *Scorecard*, dando origem ao atual *Balanced Scorecard* (BSC), cujo conceito foi descrito pela primeira vez em 1992 por KAPLAN & NORTON (1997: 2), e diz textualmente:

O Balanced Scorecard traduz 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”. Ao longo deste texto é mantido o nome Balanced Scorecard, original em inglês. Sob o aspecto étimo, Scorecard significa um cartão utilizado para marcar pontos em um jogo (WEBSTER, 1993:913).

O nome adotado indica o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre os indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Inicialmente, o *Balanced Scorecard* era visto apenas como um sistema de indicadores, entretanto, os seus criadores resolveram ampliá-lo para comunicar novas estratégias e alinhar as empresas às estratégias criadas. Isto significava afastar as empresas do foco de curto prazo na redução de custos e na concorrência de preços baixos, procurando gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado.

Ficou, então, evidenciada a necessidade de vincular as medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional, o que até então, não era a prática usual das empresas. Em sua maioria, as empresas procuravam melhorar o resultado dos processos existentes, através de custos mais baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta, não sabendo identificar os processos realmente estratégicos, definidos como aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

3.1 - A Estrutura do BSC

É preciso ressaltar desde já, que o BSC não é um sistema de controle, mas um sistema utilizado para comunicação, informação e aprendizagem que traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas estruturados segundo quatro

perspectivas diferentes: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Esta estrutura possibilita, através de indicadores selecionados, articular os resultados desejados pela organização com os vetores do desempenho atuais e futuros.

Ressalte-se que tais indicadores são usados para comunicar a estratégia à organização e viabilizar o alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais para consecução de uma meta comum.

O BSC contribui para a questão da avaliação da contribuição dos ativos intangíveis fundamentais na Era do Conhecimento, possibilitando, desta forma, a criação de valor através da estratégia da organização. Contudo, esta visão ainda não está completamente aceita, uma vez que a mensuração dos ativos intangíveis é uma questão ainda não solucionada por completo. Assim, o BSC pode vir a se tornar uma boa ferramenta para tal, o que ainda depende de experimentação e validação.

O papel do BSC é buscar uma maneira de transformar o plano estratégico da organização em ação efetiva, mensurando e avaliando os resultados obtidos pela estratégia selecionada a partir de diferentes perspectivas.

O acompanhamento da execução da estratégia, realizado pelo BSC, através de indicadores de desempenho, se realiza com o uso de perspectivas determinadas a partir do planejamento estratégico elaborado para a organização em análise.

O BSC pressupõe, de acordo com KAPLAN e NORTON (2000:11-14), a criação de uma “*organização orientada para a estratégia*”.

Assim, a idéia do BSC é derivada da idéia da estratégia empresarial, em que o quadro de indicadores de desempenho estabelecido deve contemplar o alcance das estratégias definidas para a organização.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pode ser utilizado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.

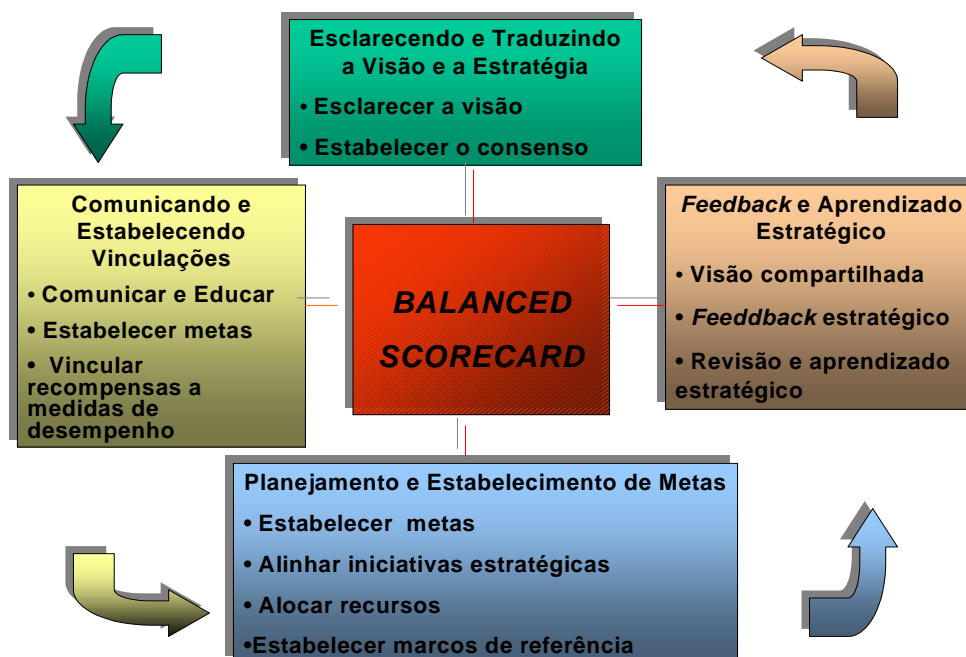


Figura 4 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica
 Fonte: KAPLAN & NORTON (1997:12)

3.2 Perspectivas do BSC

A finalidade da estratégia empresarial, conforme OLIVEIRA (1991:26), é *“estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”*. Esta conceituação vincula o posicionamento da empresa em relação à construção de seu futuro, com a seleção dos caminhos e da forma de percorrê-los.

O BSC é estruturado a partir de um balanceamento entre diferentes pontos de vista da observação da implementação da estratégia. Esta abordagem usa o princípio de analisar os problemas com uma visão multidimensional, a partir de diferentes ângulos ou perspectivas.

As perspectivas do BSC são divididas em perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna e perspectiva de aprendizado e crescimento, cada uma das quais busca um referencial relevante para uma forma de implementar o desenvolvimento da estratégia na organização em questão. Este caminho escolhido para implementar o BSC é amparado pela visão sistêmica, a qual indica que tudo está interligado em uma teia de relações, conectando a empresa ao meio-ambiente no qual está inserida.

A seguir, são detalhadas as perspectivas determinadas pelo BSC para encaminhar a ação estratégica, ou seja, monitorar como o que foi definido na estratégia empresarial está sendo realizado.

Quadro 4 - Indicadores sobre as Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard

Perspectiva	Medidas Genéricas
<i>Financeira</i>	Retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, lucratividade, aumento/mix de receita, produtividade da redução de custos
<i>Do Cliente</i>	Satisfação, retenção, participação de mercado, participação de conta e aquisição de novos clientes
<i>Interna</i>	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos
<i>Aprendizagem e Crescimento</i>	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação

Fonte: KAPLAN & NORTON (1997:44).

3.2.1 Perspectiva Financeira

Para KAPLAN e NORTON (1997:49), a “elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa”. Os objetivos financeiros serão os focos das demais perspectivas, pois temas financeiros como redução de custos, aumento de receitas ou um melhor uso dos ativos, podem ser derivados de outras perspectivas de um BSC.

Os objetivos financeiros têm uma importância de vinculação com os demais, em função da necessidade que as empresas possuem de tornar rentáveis financeiramente suas operações. Esta necessidade existe em função da escassez de recursos e da necessidade do lucro empresarial.

Nos negócios de corrente ascendente, o fluxo de produtos tende a ser divergente do material básico, necessita de grande investimento de capital e estão

voltados à procura de diferenciais em baixo custo do que grandes margens de lucro. Negócios de corrente média recebem diversas entradas, têm saídas também diversas e são classificados como sendo indústrias secundárias. Os negócios de corrente descendente são exemplificados por lojas de departamento que recebem entradas de diversas indústrias e geram saídas, sem transformação, para uma convergência similar de clientes.

Em função da esperada longevidade das empresas, as necessidades de mensuração e avaliação são diferentes a cada momento de sua existência. Assim, uma empresa iniciante terá medidas diferentes de uma empresa centenária. Em sua análise, KAPLAN e NORTON (1997:50) dividem as fases (ou ciclo de vida) em crescimento, sustentação e colheita.

Uma empresa em fase de crescimento tem que desenvolver produtos e serviços que tem potencial, o que pode implicar no uso de recursos consideráveis, a fim de construir uma estrutura adequada à realização da transformação de suas capacidades operacionais, o que pode fazer com que empresas nesta fase operem com fluxos de caixa negativo, taxas baixas de retorno sobre o capital investido ou captação de recursos a juros mais altos, em função dos riscos envolvidos. Nesta fase, o principal objetivo da empresa é aumentar a sua carteira de clientes, com conseqüente aumento da receita.

Uma empresa ou unidade de negócio em fase de sustentação já se preocupa com taxas de retorno de investimento, de tal forma que maximizem o esforço financeiro realizado. O fluxo de caixa deve apresentar resultado positivo e não se

admite que a empresa pague juros altos na captação de recursos, uma vez que sua operação já não implica em grandes riscos para o credor. O objetivo da empresa nesta fase é avaliar o desempenho de suas unidades.

A fase de maturidade é atingida quando a empresa toma a decisão de colher o resultado do que foi realizado nas duas fases anteriores. Nesta etapa não são mais necessários investimentos significativos. Os objetivos financeiros estão vinculados à diminuição da necessidade de capital giro.

Os objetivos em cada uma das fases apresentadas têm abordagens distintas, o que fará com que os Scorecards tenham formatações diferentes, conforme a empresa em que se fará a implementação. Para isso é necessário um entendimento muito claro da área financeira da empresa.

Uma empresa que passe por um ciclo de mudanças muito aceleradas, com a necessidade de constante inovação terá uma abordagem também diferente. Para DEZA (1995:181), uma empresa, na qual os produtos serão substituídos por um processo de inovação, estará mais interessada no desenvolvimento de um novo produto, independentemente dos benefícios que aufera atualmente. Assim, conforme o processo de inovação em que a empresa esteja inserida, os riscos financeiros deverão ser contemplados.

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997:50), os temas financeiros se restringem a três possibilidades: crescimento e composição das receitas; redução de custos com a melhoria da produtividade; e utilização dos ativos na estratégia de

investimento. Independentemente da linha adotada, o foco final é se existe uma melhora nos resultados financeiros.

Para KAPLAN e NORTON (1992:129), o “BSC coloca no centro a estratégia, e não os controles”. Ora, para indicadores financeiros, então o foco é o de buscar os itens da sustentação financeira para os objetivos estratégicos estabelecidos para a organização.

SIMONS (2000:187) aponta que o primeiro passo para a implementação do BSC é o estabelecimento de variáveis de objetivos financeiros críticos, justificando que a perspectiva financeira “é essencial para resumir as conseqüências econômicas da implementação da estratégia”. Assim, não só para os autores do BSC, a utilização de indicadores financeiros é necessária.

Com a evolução dos sistemas de indicadores de desempenho a partir de sistemas contábeis, chega a soar estranho imaginar um sistema, vinculado com a geração de resultados, que não preveja o uso de indicadores financeiros. Torna-se natural inferir que os indicadores financeiros são indispensáveis ao processo de avaliação de desempenho. Por mais que este não seja o objetivo maior de grande parte dos negócios, ele sempre será ao menos um dos objetivos, afinal se trata de empresas com fins lucrativos.

Uma gestão financeira bem realizada deve prever não somente os lucros, mas também os riscos envolvidos para sua obtenção. Para KAPLAN e NORTON

(1997:53), os retornos sobre o investimento devem sempre ser alinhado com os objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa.

SIMONS (2000:187) considera que os objetivos financeiros estabelecidos podem estar conectados a outros tipos de indicadores de desempenho. Considera que medidas de lucro operacional, EVA ou outros indicadores financeiros podem ser utilizados para compor a perspectiva financeira. Para Simons, a pergunta que deve ser respondida pelo Scorecard financeiro é “como nós vemos nossos acionistas?” Assim, em uma empresa que não seja de capital aberto, a pergunta seria direcionada a seus sócios.

Em KAPLAN e NORTON (1992:135), já existia a visão que o BSC pode ser acompanhado de maneira sistemática e, até mesmo, diariamente. No texto, os autores comparam com sistemas da qualidade, informando que a visão financeira pode ser atualizada pelos indicadores a cada dia, assim como cartas de controle em um sistema de produção. A melhoria contínua se aplica também aos indicadores financeiros, para os quais podem ser aplicadas novas metas a cada período de tempo, para que as pessoas fiquem constantemente motivadas a buscar melhorias.

KAPLAN e NORTON (1993:141), ao definirem como implementar os objetivos estratégicos, usando a perspectiva financeira, citam que os indicadores devem incluir variáveis importantes para os acionistas.

A incerteza sobre o desempenho deve também ser prevista, uma vez que se faz necessário que os indicadores financeiros contemplem os riscos envolvidos.

Uma análise financeira não garante que a estratégia selecionada seja a melhor. Mesmo com um plano financeiro bem traçado, se os demais objetivos envolvidos na atividade empresarial não forem bem atendidos, a área financeira certamente irá refletir problemas, mas talvez seja tarde demais para tomar uma ação corretiva.

Para KAPLAN e NORTON (1997:53-64), existem temas estratégicos voltados para as idéias de crescimento, sustentação e colheita: crescimento e mix de receita; redução de custo/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Alguns exemplos de indicadores financeiros estão apresentados no Quadro 5, onde há um cruzamento com os possíveis estágios da empresa.

Quadro 5 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:55).

		Temas estratégicos		
		Aumento e <i>mix</i> de receita	Redução de custos/aumento de produtividade	Utilização dos ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P & D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Retorno sobre o capital empregado por categoria-chave do ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Não é indispensável que a estratégia financeira seja obrigatoriamente determinada para o longo prazo. Necessário é que os indicadores traduzam de uma maneira relevante os aspectos convenientes à identificação do atendimento da estratégia em execução, que pode ser até mesmo diária.

A perspectiva financeira chega a ser uma evolução natural do modelo contábil. Conforme comentado, esta perspectiva deve estar presente em um BSC. Contudo, somente esta visão não é suficiente para a tomada de decisão e acompanhamento da execução da estratégia. A perspectiva de como os clientes estão se relacionando com a empresa tem um peso grande em qualquer análise que objetive o acompanhamento da estratégia.

3.2.2 Perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva devem ser selecionados os clientes, assim como os mercados nos quais a empresa deseja competir. A estratégia para os clientes da empresa deve ser traduzida em indicadores que acompanhem a sua implementação.

Cumprir a necessidade do cliente é uma atividade essencial a qualquer empresa. O BSC, sob este aspecto deve buscar indicadores que evidenciem os resultados (positivos ou negativos) no atendimento desta expectativa, desde que se relacionem com a estratégia estabelecida pela empresa para ir ao mercado.

Em seu primeiro artigo sobre o BSC, KAPLAN e NORTON (1992:121) já colocavam a pergunta essencial a esta perspectiva: *“como os clientes nos vêem?”* Esta pergunta é o ponto de partida para a análise por este ângulo. A observação da execução da estratégia a partir do ponto de vista do cliente é uma abordagem que tem a possibilidade de trazer resultados, uma vez que o cliente está quase sempre integrado às declarações de missão da empresa.

Para SIMONS (2000:188), a perspectiva do cliente *“identifica o cliente e segmentos de mercado com os quais a empresa deseja competir”* Após estabelecer os segmentos de atuação da empresa (estratégia), os gerentes devem definir os focos de medidas para acompanhar a lealdade dos clientes destes segmentos.

Quadro 6 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Indicador	Significado
Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro de uma proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:72).

KAPLAN e NORTON (1997:72) citam que existem medidas que são essenciais para a perspectiva do cliente podem ser observadas na figura acima.

A seleção de clientes e mercados por vezes é questionada, uma vez que nem todos os clientes são bons. Esta visão não é compartilhada por KAPLAN e NORTON (1997:68), que afirmam que a abordagem nesta linha *“corre o risco de não atender a ninguém.”*

Para PORTER (1989:121-122), a empresa deve estabelecer um *“valor para o comprador ou diferenciação”*. Ao estabelecer este valor, a empresa, com sua cadeia de valor, pode criá-lo através da redução do custo do comprador ou elevando seu desempenho.

Por outro lado GHEMAWAT (2000:66) aponta a idéia de que “a *posição competitiva precisa levar em conta custo relativo e diferenciação e reconhece a tensão entre ambos.*” Com esta visão, as forças estabelecidas por Porter não seriam mutuamente excludentes. Uma empresa pode ter ambas as abordagens como estratégia de negócio.

A redução do custo estabelece um caminho que pode ser atingido pelo concorrente, em função de ajustes em seus custos. A abordagem de aumento da diferenciação é um encaminhamento que pode estabelecer um diferencial real, desde que seja reconhecido como um valor por parte do cliente.

A respeito do posicionamento da empresa com relação aos seus diferenciais, KOTLER (1999:78) se posiciona defendendo a idéia de desenvolver uma proposta de valor para o produto, classificando a diferenciação em posicionamentos, que devem ser escolhidos como um “*único benefício principal*”. Opina que os posicionamentos possíveis são a melhor qualidade, o melhor desempenho, a maior confiabilidade, a maior durabilidade, a maior segurança, a maior velocidade, o melhor valor pelo preço pago, o menor preço, o maior prestígio, o melhor estilo ou projeto, a maior facilidade de uso ou a maior conveniência.

O BSC pode, por exemplo, encaminhar-se através da visão de Porter, Ghemawat ou Kotler, para mensurar a consecução dos objetivos estratégicos determinados. A busca de indicadores de desempenho que cumpram este papel em qualquer das visões é o passo seguinte após a opção estratégica estabelecida.

KAPLAN e NORTON (1997:77) ampliam também suas visões para a idéia da proposição de valor, a exemplo dos outros autores citados. Classificam a proposição de valor como sendo atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e, por último, imagem e reputação, conforme pode ser observado na Figura 5.



Figura 5 - Proposta de Valor para Produtos/Serviços

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:79).

Atributos de produtos e serviços se relacionam com preço, funcionalidade e qualidade. Estes três aspectos posicionarão o produto com relação ao seu público alvo, configurando parte do valor percebido pelo cliente.

O sentido de imagem é relacionado com a reputação do produto ou serviço, indicando como o consumidor percebe a mesma.

A respeito do relacionamento com os clientes, esta dimensão refere-se à entrega do produto ou à execução do serviço. Incluem-se aqui percepções complementares ao valor, como tempo de execução de um serviço ou conforto para realização da compra.

Nesta linha de proposição de valor, KAPLAN e NORTON (1997:79) recomendam que as medidas estejam ligadas a medidas estratégicas e medidas dos clientes. As medidas estratégicas direcionam para os índices de falhas e o tempo de

processamento de solicitações. Com relação às medidas essenciais dos clientes, apontam como sendo a pesquisa de opinião sobre o “cliente muito satisfeito”, participação de mercado, captação de novos clientes e retenção de clientes.

3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Nesta perspectiva, são estabelecidos os objetivos e medidas que são mais críticos para as perspectivas anteriormente citadas: a financeira e a do cliente. KAPLAN e NORTON (1997:101) estabelecem que *“cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.”* Acrescentam que o modelo inclui três processos: inovação, operações e serviço pós-venda.

A abordagem estabelecida na inovação, conforme DEZA (1995:113), a partir da visão de Schumpeter, constrói a visão da inovação como marco caracterizador do capitalismo. Assim, para uma empresa construir valor, crescer e acumular mais capital, ela precisará necessariamente do desenvolvimento interno de inovações.

A inovação, através de invenções ou desenvolvimento de novos processos, realizados pelas empresas, permitirá o ganho de diferenciais, caso haja interesse por parte do mercado consumidor. Atitudes inovadoras proporcionarão a possibilidade de criação de monopólios, para eventualmente fornecer, pelo menos por algum tempo, ganhos substanciais em função da inovação estabelecida.

Vista a partir do aspecto econômico, a função inovadora ganha um aspecto vital para seu estabelecimento nas empresas, pois esta função é que permitirá o crescimento da empresa, ao desenvolver mudanças que em médio prazo afetará o relacionamento com o cliente e em longo prazo, trará maiores resultados financeiros. É necessário, contudo, que estes diferenciais inovadores tragam benefícios, pois nem toda a inovação implica obrigatoriamente na construção de resultados.

MINTZBERG e QUINN (2001:299) registram que, *“em virtude de a organização inovadora precisar reagir continuamente a um ambiente complexo e imprevisível, ela não pode depender de uma estratégia deliberada.”* Com esta visão, os autores aprofundam a idéia de que o processo inovador pode surgir em diferentes partes da organização e não necessariamente surgirá a partir do planejamento estratégico.

A visão de Grove é amparada por MINTZBERG e QUINN (2001:301), quando estabelecem que uma estratégia pode surgir espontaneamente na empresa, a partir de qualquer unidade ou pessoa.

O processo de operação, estabelecido como o segundo passo na cadeia de valor interna da perspectiva em estudo, segundo KAPLAN e NORTON (1997:110), *“representa a onda curta de criação de valor nas empresas.”* É onde é feita a preparação do que o cliente necessita. Caso seja um produto, este será fabricado e entregue. Caso seja um serviço, este será preparado e executado.

Operações, nas empresas, tendem a se repetir. A cada dia existe um novo ciclo de operações, o que possibilita a aplicação constante de técnicas administrativas. Os processos operacionais estão bastante bem amparados por sistemas estruturados, como o sistema da qualidade, com suas normas ligadas à gestão da qualidade, como a série ISO 9001 (ABNT, 2000).

As medidas operacionais vêm sendo comentadas seguidamente ao longo dos últimos anos, opinam KAPLAN e NORTON (1997:111), por isso indicadores de desempenho podem ser mais facilmente estabelecidos, mas é importante que seja levada em conta a necessidade constante de serem estabelecidos desafios para que a estratégia seja alcançada.

SIMONS (2000:197) considera que existem diferenças fundamentais entre as avaliações de desempenho tradicionais e as avaliações utilizando o BSC. As medidas tradicionais buscam monitorar e melhorar o modelo existente, enquanto que a monitoração através do BSC *“identifica o novo processo que a organização tem que obter excelência, para alcançar os objetivos de seu consumidor e, conseqüentemente, financeiros.”*

O terceiro e último estágio da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda, que inclui todo o relacionamento feito com o cliente após a entrega do produto ou serviço. O conjunto de serviços pós-venda é que determinará se o cliente se torna uma receita financeira que se repetirá, em função de sua satisfação, ou não. O serviço de pós-venda normalmente pode ser responsável pela área de cobrança, verificação da satisfação do cliente. Aspectos vinculados com a logística reversa,

que envolvam, por exemplo, o descarte de produtos químicos, ou algum outro, que gere impacto ambiental também pode ser importante.

As três perspectivas evidenciadas requerem uma quarta para dar sustentação ao conjunto, pois com a evolução das organizações o elemento humano tem se tornado o mais importante do sistema-empresa, trazendo consigo a necessidade de que os indicadores abranjam também uma forma de monitorar o aprendizado e o crescimento organizacional.

3.2.4 Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva do BSC diz respeito à implementação de medidas que direcionem o funcionamento da infra-estrutura da empresa. Para KAPLAN e NORTON (1997:132), o enfoque tem direcionamento para *“capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e a motivação, empowerment e alinhamento.”* Por outro lado, SIMONS (2000:198) classifica o direcionamento para *“pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.”*

O aspecto de capacidade do funcionário, conforme Kaplan e Norton, ou pessoas (Simons) está ligado diretamente a cada indivíduo da organização.

Com a constante evolução das organizações, as empresas têm evoluído de uma condição onde os operários eram pouco exigidos nos seus aspectos intelectuais, para uma condição onde existe a necessidade, maior a cada dia, de pessoas gerirem informações. As organizações estão se transformando em

empresas envolvidas no negócio da informação. Manipular informações exige dos membros das empresas um nível bom de conhecimento. Complementarmente faz-se necessário que o trabalho em grupo seja bem realizado, uma vez que grandes corporações se estendem por diversas regiões e em diferentes países.

Visões, como a “Quinta Disciplina”, onde a idéia de organizações que aprendem, a partir de seus “indivíduos que aprendem” (SENGE, 2000:167), têm permitido que as empresas implementem mudanças que são feitas através do chamado conhecimento organizacional. Estas idéias devem ser desenvolvidas ao nível estratégico e monitoradas através desta perspectiva do BSC.

Os funcionários das empresas precisam ter as técnicas e estarem motivados a realizar as suas tarefas. De outra forma, o trabalho poderá não vir a ser executado a contento. Para tal, KAPLAN e NORTON (1997:134) elegem três grupos de medidas essenciais para este aspecto: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. A satisfação dos funcionários é considerada um vetor para as demais medidas e é motivada a partir dos vetores de competência do quadro de funcionários, infraestrutura tecnológica e clima para a ação (Figura 6).

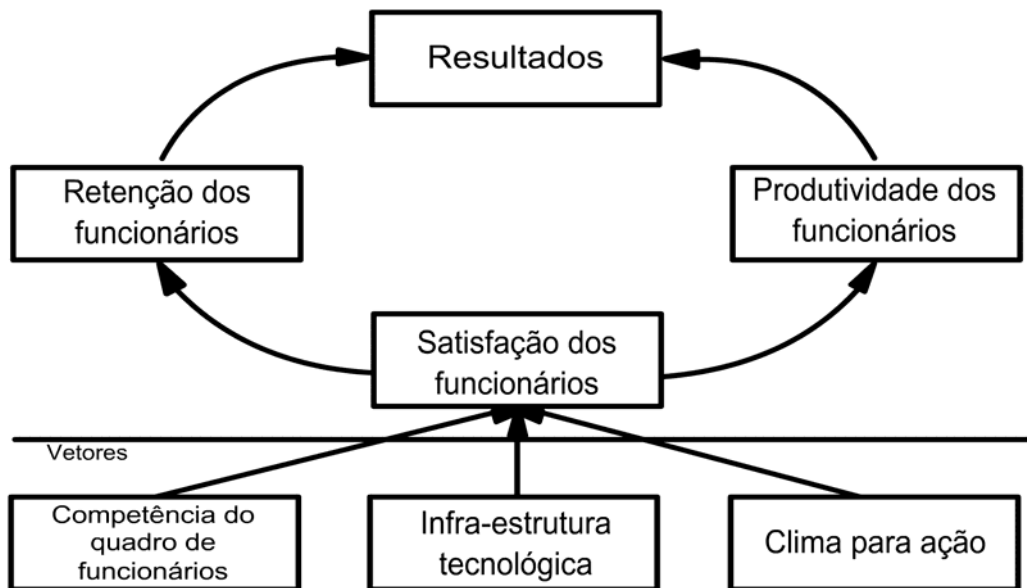


Figura 6 - Indicadores Essenciais para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
 Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:135).

Outro aspecto é que seja acompanhada a reciclagem dos funcionários, de maneira a deixá-los atualizados com relação às atividades desempenhadas. A determinação de eventuais necessidades de reciclagem surge a partir da identificação das competências dos funcionários, da infra-estrutura tecnológica e da existência de clima para a ação. Após estes indicadores, a reciclagem poderá ser realizada de maneira estratégica (quando uma parcela significativa da força de trabalho precisa de um novo conhecimento estratégico), maciça (quando a necessidade é de novas habilidades) ou a simples atualização de competências.

Uma abordagem complementar a este perfil é ter toda a gestão das pessoas através do BSC. Esta visão é defendida por BECKER, HUSELID e ULRICH (2001:58), através do livro *"The HR scorecard: linking people, strategy, and performance"*, traduzido para o português como *"Gestão estratégica de pessoas com o 'scorecard': interligando pessoas, estratégia e performance"*. O enfoque deste texto é que o RH tem uma grande importância na condução da estratégia. Tanta

importância, que toda uma visão estratégica é construída a partir da visão das pessoas pertencentes à organização.

O enfoque defendido pelos autores é o de que a perspectiva de aprendizado e crescimento seja a base para a construção das demais perspectivas, até se chegar aos objetivos financeiros almejados para o negócio, conectando o RH com a criação de valor, quando, por exemplo, o desempenho da relação de faturamento por empregado seja incrementado.

Para BECKER, HUSELID e ULRICH (2001:58), este alinhamento se dá através de um foco estratégico nos empregados, a partir de uma estrutura de gestão do conhecimento, para a empresa ter como destino final um bom desempenho. O que pode ser demonstrado na Figura 7.

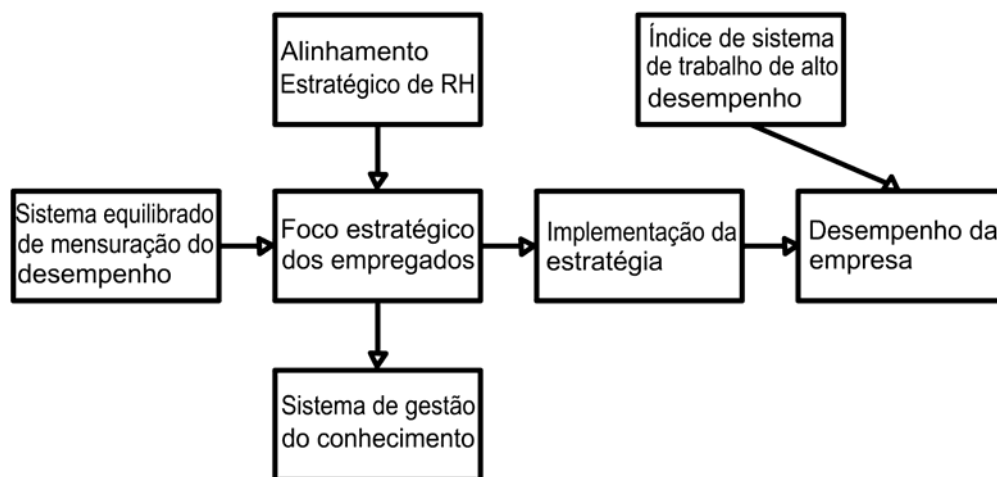


Figura 7 - Sistema de RH e Implementação da Estratégia

Fonte: BECKER, HUSELID e ULRICH (2001:58).

A idéia apresentada é que a solução de mensuração do desempenho escolhida propicie o desenvolvimento de um sistema de “*mensuração do desempenho de classe mundial.*”

Assim, para os autores, os produtos da área de RH devem ser monitorados e alinhados à estratégia organizacional e não mais de maneira desalinhada, especialmente no aspecto informacional, que pode estar vinculado aos sistemas de informação.

Atualmente as empresas têm uma grande necessidade de informações, de diversos tipos e com diferentes características, conforme a Figura 8.

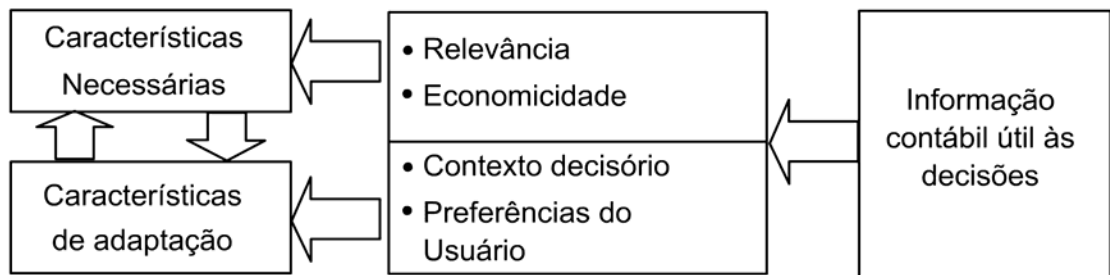


Figura 8 - Características da Informação

Fonte: BEUREN (2000:30).

BEUREN (2000:28) explicita que “os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos decisórios.” Estas informações são tratadas e disseminadas pela empresa a partir de seus sistemas de informações. Apenas com sistemas de informações bem estruturados as empresas poderão executar uma gestão com maior probabilidade de boas tomadas de decisões.

O terceiro e último aspecto é a motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN e NORTON, 1997:142) ou “procedimentos organizacionais” para SIMONS (2000:198).

Como já comentado, o conhecimento técnico sozinho não é suficiente para a condução e execução das atividades necessárias ao desenvolvimento da empresa. É necessário que as pessoas tenham motivação para fazê-lo. Este é o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento. Assim, esta perspectiva é base de sustentação de toda a organização. As pessoas são esta base. Pessoas bem treinadas, motivadas e com informações disponíveis têm todas as possibilidades de dar partida a todo o processo de crescimento da empresa, através das outras três perspectivas do BSC.

3.3 Uso do BSC na Gestão

O uso do BSC para a gestão permite que o sistema gerencial seja convertido em aprendizado e contínua evolução da visão estratégica. Esta nova forma pode ser observada na Figura 9.

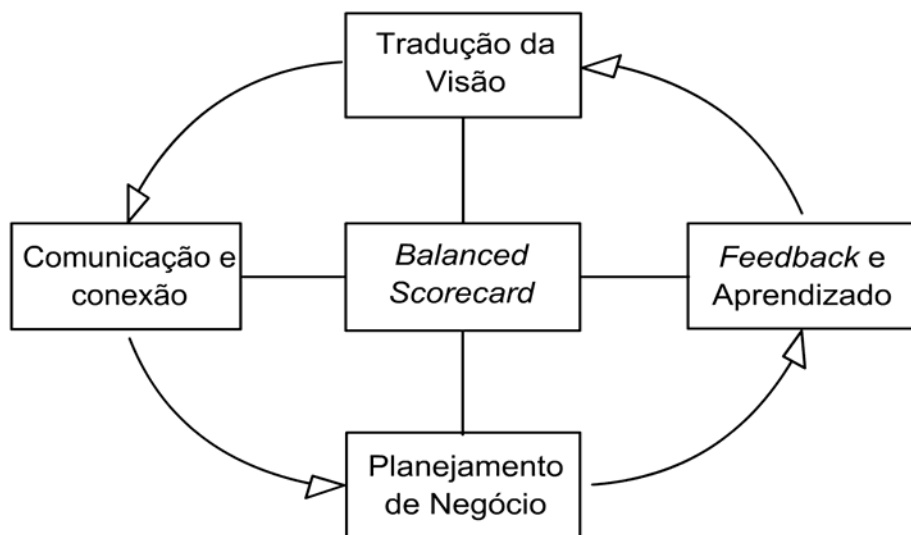


Figura 9 - Sistema gerencial estratégico
 Fonte: KAPLAN e NORTON (2000b:36).

O Sistema de Gestão desenvolvido pelo sistema BSC pode buscar formas de controlar o negócio e, em função do maior afastamento de seu empreendedor (ou

gestor) da execução das atividades, é desejável que sejam estabelecidos parâmetros para que a estratégia selecionada produza resultado das ações, razão pela qual o BSC passa a ser empregado.

Um sistema de gestão baseado no BSC pode utilizar estas perspectivas para realizar o controle das atividades estratégicas essenciais ao negócio. Estabelecidas as definições e bases para a compreensão de como um sistema de gestão pode ser alicerçado no *balanced scorecard*, será selecionada a configuração de um conjunto de indicadores de desempenho, compondo um quadro e mapa que traduzirão a estratégia da empresa.

KAPLAN e NORTON (2000:392) mencionam que uma freqüente pergunta feita é a respeito de qual é a composição adequada para um conjunto de indicadores de desempenho, de tal forma que componha ao final um bom *mix* entre as quatro perspectivas do *scorecard*.

A relação da quantidade de indicadores, para cada uma das perspectivas do BSC, é indicada por KAPLAN e NORTON (2000:392) com o apoio de uma pesquisa realizada em 22 organizações que o adotaram. Apontam, por exemplo, que “*a maior participação da perspectiva interna reflete a importância da ênfase nos vetores de resultados financeiros para os clientes.*”

Quando acontece alguma outra forma de ênfase em outras perspectivas, o impacto da preocupação estratégica se reflete diretamente nos indicadores, como,

por exemplo, um maior foco na excelência operacional implicará em um aumento significativo dos indicadores vinculados a esta perspectiva interna.

Assim sendo, o estabelecimento de indicadores dependerá diretamente da estratégia estabelecida para a empresa.

Portanto, no presente caso, uma indústria de porte médio, os indicadores podem estar mais vinculados ao seu crescimento financeiro e à melhoria de suas operações.

3.3.1 Uso da Perspectiva Financeira

Sob o aspecto financeiro, o BSC, como sistema de gestão, deve disponibilizar de forma compreensível, para os membros da organização, os indicadores financeiros relevantes para o processo de execução da estratégia.

Para KAPLAN e NORTON (1997:207), *“a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la.”* Este encaminhamento faz com que as estratégias sejam conhecidas pelos membros da organização. As empresas, em sua evolução, conduzem a sua atividade alicerçada, fortemente, em indicadores financeiros. Estes indicadores não podem ser desprezados em um BSC, pois ele representa os ganhos que são obtidos pelos acionistas da companhia.

KAPLAN e NORTON (1997:53) apontam como indicadores de relevância: Crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Os objetivos financeiros usualmente representam metas de longo prazo para uma empresa.

Com o BSC, os objetivos passam a estar explícitos e são acompanhados em seu dia-a-dia, de tal forma que ao final do longo prazo eles efetivamente tenham sido alcançados, degrau a degrau.

Um resumo dos indicadores da perspectiva financeira pode ser observado na Quadro 7, elaborado a partir de KAPLAN e NORTON (1997), KAPLAN (1999) e SIMONS (2000).

Quadro 7 - Indicadores da Perspectiva Financeira

Indicador geral	Detalhamento (se necessário)	Autor
Crescimento das vendas	Por segmento Por novos produtos	Kaplan e Norton (1997:55)
<i>Mix</i> da receita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Kaplan e Norton (1997:55)
Redução de custos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas) Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Kaplan e Norton (1997:55)
Melhoria da produtividade	Receita / Funcionário	Kaplan e Norton (1997:55)
Utilização dos ativos	Investimento (percentual de vendas) P & D (percentual de vendas) Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Taxas de utilização do ativo Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)	Kaplan e Norton (1997:55)
Estratégia de investimento	Melhoria do lucro	Simons (2000:187)
Lucro operacional	-	Simons (2000:187)
EVA	-	Simons (2000:187)
Fluxo de caixa	-	Simons (2000:187)
Retorno sobre o capital	-	Simons (2000:187)

Fonte: Adaptação do autor.

Estes indicadores podem ser utilizados pela empresa com o objetivo de apresentar as medidas de importância para os seus acionistas. Indicadores que estejam vinculados a um histórico de análise financeira na empresa também podem ser utilizados, conforme afirmam KAPLAN e NORTON (1997:52), como os “*projetos*

de investimento no estágio de sustentação, os objetivos financeiros enfatizarão medidas financeiras tradicionais.”

A determinação de quais os indicadores é mais adequada à companhia é realizada a partir da identificação das necessidades estratégicas, no momento específico do ciclo de vida em que se encontra a empresa.

Para KAPLAN (1999:61), *“não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores.”*

Assim, por esta assertiva, a determinação da perspectiva financeira deve ser encaminhada especialmente pelas necessidades de mensuração da empresa, a partir de sua estratégia, e não por pensamentos impostos pelo modelo do BSC.

Segundo SIMONS (2000:7), ao analisar a questão do lado humano, sobre tensões que têm que ser gerenciadas em uma empresa ao construir sua estratégia, ele afirma que *“os objetivos de negócio são aspiração mensuráveis que os gerentes determinam.”* Os objetivos é que estabelecerão quais os indicadores que sinalizam a busca e alcance dos mesmos.

A atenção a ser estabelecida pelos gestores financeiros é então encaminhada para as mudanças que sustentem a postura estratégica estabelecida pela

organização, dentro de uma perspectiva de resultados financeiros a serem alcançados. O estabelecimento da seleção de indicadores desta perspectiva culminará com a construção dos resultados financeiros esperados pelos acionistas.

Como visto, uma só perspectiva não é suficiente para estabelecer os resultados integrais da corporação, contudo, a perspectiva financeira estará melhor alicerçada sobre uma conexão com as demais perspectivas do BSC.

O estabelecimento das demais perspectivas deve estar vinculado com os resultados financeiros, pois não pode ser escolhido um resultado financeiro que não seja derivado de todas as ações configuradas nas demais perspectivas.

Com este cenário, a perspectiva de clientes é a geradora de resultados que fará a sustentação do quadro financeiro.

3.3.2 Uso da Perspectiva dos Clientes

Para a gestão da empresa, esta perspectiva é de importância significativa, uma vez que os clientes estabelecerão o lucro da empresa, que é acompanhado da perspectiva financeira.

KAPLAN e NORTON (1997:71) determinam um grupo de medidas essenciais para os clientes, ou seja, medidas vinculadas ao mercado em que a empresa atua e medidas vinculadas à relação dos clientes com a empresa.

As medidas sugeridas por KAPLAN e NORTON (1997:72), são direcionadas para mensurar a participação de mercado, a captação de clientes, a retenção e a satisfação dos clientes e a sua lucratividade.

A participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).

Para este indicador ser determinado, é necessário que seja conhecido o tamanho do mercado. A determinação do tamanho do mercado é uma função que nem sempre é trivial para ser obtida.

A determinação do tamanho do mercado pode ser feita a partir de estatísticas e indicadores governamentais ou a partir de pesquisas de mercado.

A captação de clientes, que mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, tem importância para esta mensuração.

Para KOTLER (1999:156), hoje em dia *“todos os mercados se caracterizam por abundância de fornecedores e marcas”*, complementando que a escassez de clientes é que passa a ser observada.

A retenção de clientes controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.

KOTLER (1999:163) aponta que a retenção dos clientes é obtida através do aumento de sua fidelidade e da redução de custo conseguida com o passar do tempo, uma vez que há confiança estabelecida, desde que sejam lucrativos, conforme o ponto também observado por Kaplan e Norton a seguir.

A satisfação mede o nível de contentamento dos clientes, de acordo com critérios específicos do desempenho, dentro da proposta de valor estabelecida.

Para KAPLAN e NORTON (1997:74), a satisfação é identificada a partir do retorno de informações sobre o desempenho da empresa com relação ao atendimento de seus clientes.

Por último, a lucratividade dos clientes mede o lucro líquido do cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los, o que remete a uma integração com a perspectiva financeira, em função de necessidade que a empresa tem que cada cliente gere lucro para o negócio como um todo.

Para que a empresa possa resolver os problemas dos clientes, conforme apontado por HAMMER (2001:58), *“não basta oferecer (ao cliente) seus produtos e*

serviços; é fundamental ajudá-los a resolver os problemas que, para começar, os motivaram a recorrer a seus produtos e serviços.”

Para esta visão ser obtida, é necessário que a empresa tenha processos internos que contemplem esta atitude.

Um resumo dos indicadores da perspectiva de clientes pode ser observado na Quadro 8, elaborado a partir de KAPLAN e NORTON (1997), KAPLAN (1999) e SIMONS (2000).

Quadro 8 - Indicadores da Perspectiva dos Clientes

Indicador geral	Detalhamento (se necessário)	Autor
Participação de mercado	Por clientes Por volume gasto Por volume unitário	Kaplan e Norton (1997:72) e Simons (2000:188)
Captação de clientes	Captação de clientes	Kaplan e Norton (1997:72)
Retenção de clientes	Desempenho dentro da proposta de valor estabelecida	Kaplan e Norton (1997:72) e Simons (2000:188)
Satisfação de clientes	Desempenho dentro da proposta de valor estabelecida	Kaplan e Norton (1997:72) e Simons (2000:188)
Lucratividade dos clientes	-	Kaplan e Norton (1997:72) e Simons (2000:188)
Rentabilidade dos clientes	-	Simons (2000:187)
Aquisição de clientes	-	Simons (2000:188)
Lealdade dos clientes	Novos consumidores indicados por consumidores ativos Profundidade do relacionamento	Simons (2000:189)

Fonte: Adaptação do autor.

A satisfação dos clientes é um índice que depende da realização de uma mensuração de opiniões que estão externos à empresa, que são geradas a partir de comportamentos internos das pessoas da empresa.

Formatos de pesquisa e análise para mensurar o desempenho da empresa a partir do ponto de vista de seus clientes podem ser observados, por exemplo, em HAYES (2000:19), onde há uma indicação que um modelo geral de desenvolvimento da mensuração da satisfação dos clientes pode ser realizado através de questionários, a partir da determinação das necessidades e exigências dos clientes.

Assim, o questionário é o segundo passo de um processo, que começa pelas necessidades do cliente. O passo seguinte é, então, a aplicação do questionário. Após sua aplicação, as informações dele extraídas passam a compor as análises das necessidades dos clientes.

Para HAYES (2000:21), a análise tem como função *“determinar as exigências do cliente e estabelecer uma lista, muito completa, de todas as dimensões da qualidade importantes.”* Também podem ser estabelecidos os indicadores de desempenho necessários à avaliação do comportamento da perspectiva do cliente.

Os clientes da empresa são a fonte dos resultados financeiros, bem como a razão de existirem os processos internos.

Assim, existirá uma conexão entre os clientes com as outras perspectivas e será necessária para a construção do resultado global do negócio.

3.3.3 Uso da Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

KAPLAN e NORTON (1997:97) indicam que a cadeia de valor dos processos internos deve ser base para as inovações e melhorias a serem estabelecidas na empresa. A Figura 10 demonstra o modelo genérico da cadeia de valor, onde deve haver atuação com relação aos processos internos.

Para DAVENPORT (1994:7), “um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para a ação.”

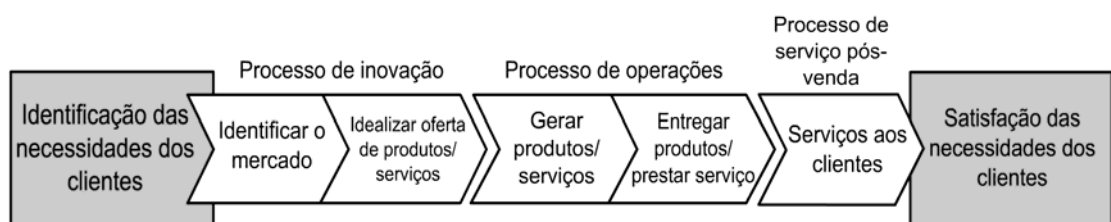


Figura 10 - Perspectiva dos Processos Internos – o Modelo da Cadeia de Valores Genérica

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:102).

Observa-se que a perspectiva dos processos internos é composta por três processos: inovação, operações e serviço pós-venda. Cada um destes processos compõe a tradução das necessidades dos clientes e o atendimento destas necessidades.

A inovação nas empresas usualmente se associa a grupos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que podem até representar a maior parte dos seus gastos.

KAPLAN e NORTON (1997:105) citam que “algumas empresas gastam mais em processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento do que para apoiar seus processos de produção e operação”, apontando (1997:104) como indicadores para esta perspectiva, sob este aspecto: a) o percentual de vendas gerado por novos produtos; b) o gerado por produtos proprietários; c) lançamento de novos produtos *versus* lançamento dos concorrentes; d) capacidade técnica do processo de produção; e) tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

O processo de operações representa o tempo em que se cria valor na companhia. Este processo envolve desde o recebimento de um pedido, até o seu processamento e entrega ao cliente, quer seja através de um produto físico ou pela prestação de um serviço.

Com relação à estrutura de encaminhamento da execução das operações, este fluxo tem sido tratado nas empresas através dos sistemas de informações, onde aplicações da tecnologia da informação têm permitido melhorias significativas na execução destas tarefas, como, por exemplo, através do uso da internet.

Com relação à melhoria contínua, ferramentas como o sistema da qualidade, e seu conjunto de normas da série ISO 9000, têm permitido que as empresas estejam sempre monitorando e aprimorando sua estrutura na busca de melhores eficiências de processo. Para KAPLAN e NORTON (1997:111), os indicadores do *Scorecard*, podem compor um reforço de atenção aos indicadores já existentes na empresa.

O processo de serviço pós-venda é o último elo da cadeia de valores apresentada. Esta etapa pode ser considerada como tendo alta relevância, pois, em muitos casos, permitirá que a venda ao cliente se transforme em uma venda repetitiva, ou seja, o cliente de uma compra pequena pode passar a se tornar um grande cliente, em razão da somatória de diversas compras pequenas que ele tenha realizado.

Para KAPLAN e NORTON (1997:111), este processo inclui *“garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.”* O conserto de um produto durante seu uso é uma atividade comum, uma vez que, com o desgaste natural, produtos tendem a apresentar defeitos.

Portanto, quanto melhor o cliente for atendido em um momento de necessidade de serviços complementares ao produto, maior será a possibilidade deste cliente continuar a ser consumidor do produto em questão.

Outro aspecto da atividade de pós-venda é o processo que envolve faturamento e cobrança das atividades realizadas na prestação de um serviço. Esta etapa é que sela um serviço como realizado ou um produto entregue.

A atividade pós-venda também pode incluir a logística de retornar produtos agressivos ao meio-ambiente, como a coleta de baterias de carros, após o seu descarte, de tal forma que elas não gerem impacto ambiental, caso seja disposta de maneira inadequada.

Um resumo dos indicadores da perspectiva de processos internos da empresa pode ser observado na Quadro 9, elaborado a partir de KAPLAN e NORTON (1997), KAPLAN (1999) e SIMONS (2000).

Quadro 9 - Indicadores da Perspectiva de Processos Internos da Empresa

Indicador geral	Detalhamento (se necessário)	Autor
Percentual de vendas gerado por novos produtos	-	Kaplan e Norton (1997:106)
Percentual de vendas gerado por produtos proprietários	-	Kaplan e Norton (1997:106)
Lançamento de novos produtos <i>versus</i> lançamentos dos concorrentes	Lançamento de novos produtos em relação ao planejamento	Kaplan e Norton (1997:106)
Capacidade técnica do processo de produção	-	Kaplan e Norton (1997:106)
Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos	-	Kaplan e Norton (1997:106)
Inovação	Tempo entre a determinação da necessidade e criação do produto / serviço para o cliente	Simons (2000:192)
Tempo em que se cria valor na companhia	Ciclo de inovação + ciclo de operação + serviço de pós-venda	Simons (2000:192)
Taxas de defeito (PPM)	-	Kaplan e Norton (1997:126); Simons (2000:193)
Índices de acerto (<i>Yield</i>)	Itens corretos, divididos pelos itens corretos processados	Kaplan e Norton (1997:126)
Desperdício	-	Kaplan e Norton (1997:126)
Perdas	-	Kaplan e Norton (1997:126)
Retrabalho	-	Kaplan e Norton (1997:126) e Simons (2000:194)
Devoluções	-	Kaplan e Norton (1997:126)
Refugo	-	Simons (2000:193)
Devoluções	-	Simons (2000:194)
Devoluções por problema de qualidade	-	Simons (2000:194)
Perda Financeira de um cliente	-	Simons (2000:194)
Tempo que um pedido é recebido	-	Simons (2000:194)
Prazo de entrega	-	Simons (2000:194)
Tempo para iniciar a produção de um pedido	-	Simons (2000:194)
Tempo para completar a produção de um pedido	-	Simons (2000:194)
Tempo para um pedido ser entregue	-	Simons (2000:194)

Fonte: Adaptação do autor.

Com relação ao processo de inovação, segundo KOTLER (1999:76), este é construído através do desenvolvimento de uma proposta de valor, em que se escolhe um posicionamento amplo, específico, e de valor para o produto, construindo a sua *“proposta total de valor”*. Após este estabelecimento, a construção da marca é realizada, através da escolha de seu nome, desenvolvimento de associações e promessas fortes para o nome e, por fim, da administração de todos os contatos dos clientes com a marca.

Os processos internos vinculados às atividades administrativas podem ser considerados como parte da estratégia competitiva da empresa, que também se associa à proposta de valor, como indicado por PORTER (1986:17), o qual comenta que a estratégia competitiva é influenciada pelos *“fatores internos à companhia”* e por *“fatores externos à companhia.”*

Os processos internos da empresa são construídos a partir do trabalho que as pessoas realizam. As pessoas, como principal elemento de funcionamento da organização, é que constroem a cadeia de valor da empresa.

Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças, amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa. Assim, os processos internos passam a integrar outra perspectiva do BSC, que é a de aprendizado e crescimento.

3.3.4 Uso da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para KAPLAN e NORTON (1997:131), esta perspectiva oferece a *“infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.”* Complementam que os objetivos desta perspectiva *“são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.”*

Os indicadores voltados para esta perspectiva, conforme KAPLAN e NORTON (1997:132), estão voltados à *“capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, empowerment e alinhamento.”* Para os funcionários, o grupo de medidas inclui sua satisfação, retenção e produtividade.

A satisfação dos funcionários pode ser medida através de pesquisas internas a respeito de itens como envolvimento nas decisões, reconhecimento pelo bom desempenho, acesso a informações suficientes para o bom desempenho das funções, incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e a satisfação geral com a empresa.

A retenção dos funcionários visa indicar se há alta rotatividade de pessoas na organização. Espera-se que, com uma retenção elevada, os funcionários tenham melhores condições de atendimento das expectativas dos clientes e acionistas da empresa, em função de seu maior conhecimento da organização.

A produtividade pode ter seus indicadores desenvolvidos de diferentes formas. KAPLAN e NORTON (1997:137) apontam que uma forma que minimiza

problemas com relação aos objetivos esperados desta medida é um “*quociente entre produção e remuneração dos funcionários*”, medindo, assim, o retorno sobre a remuneração.

Para SIMONS (2000:198), esta perspectiva é “*essencial para a manutenção de um ciclo virtuoso*” na empresa.

Assim, o aprendizado e crescimento das pessoas da organização serão alicerce da construção da evolução organizacional.

A base do *Scorecard*, permitindo que toda a estratégia da empresa seja construída alicerçada nas pessoas, através de seus conhecimentos e aprendizados. Idéia amparada pelos princípios da Nova Economia, em que existe a preocupação com o capital intelectual e a capacidade individual de cada pessoa.

Um resumo dos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento pode ser observado na Quadro 10, elaborado a partir de KAPLAN e NORTON (1997), KAPLAN (1999) e SIMONS (2000).

Quadro 10 - Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Indicador geral	Detalhamento (se necessário)	Autor
Satisfação dos funcionários	-	Kaplan e Norton (1997:134)
Retenção dos funcionários	-	Kaplan e Norton (1997:134)
Produtividade dos funcionários	Produção dividida pela remuneração dos funcionários	Kaplan e Norton (1997:134)
Envolvimento nas decisões	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Reconhecimento pelo bom desempenho	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Acesso a informações suficientes	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Qualidade do apoio administrativo	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Satisfação geral com a empresa	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Treinamento e desenvolvimento	-	Kaplan e Norton (2000b:159)

Fonte: Adaptação do autor.

O conjunto de indicadores apresentados representa indicativos da constante necessidade que as organizações têm de aprender e se desenvolver. NÓBREGA (1999:237) chega a afirmar que *“o único mandamento permanente no mundo empresarial é esse: aprender a lidar com a mudança”*, com o enfoque que as

empresas têm que evoluir. Este processo passa necessariamente pela mudança e pelo desenvolvimento das pessoas.

Para SENGE (2000:341), *“os seres humanos aprendem melhor através da experiência prática.”*

Em uma empresa, a experiência prática está sendo constantemente exercitada. Os indicadores apontados nesta perspectiva, bem como os indicadores a serem configurados para o modelo, constituirão a base do desenvolvimento do BSC.

A avaliação de desempenho da empresa, a partir de uma perspectiva múltipla, alicerça a construção de uma organização que gera resultados financeiros para seus acionistas. KAPLAN e NORTON (2000:170) ponderam que *“entidades sem fins lucrativos e unidades governamentais colocam seus clientes, e não as finanças, como o topo do mapa estratégico.”*

Para se chegar do aprendizado e crescimento ao topo do BSC, construindo um mapa da estratégia estabelecida, a empresa busca como alvo um bom resultado financeiro.

4. FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) foi instituída em 11 de outubro de 1991. Ela é uma entidade privada sem fins lucrativos, foi fundada por 39 organizações públicas e privadas, com os seguintes objetivos: administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que, desde 1992, reconhece as melhores práticas da gestão para a excelência do desempenho, e todas as atividades dele decorrentes em todo o território nacional; e fazer a representação institucional externa do Prêmio Nacional da Qualidade, nos fóruns internacionais.

4.1 - Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é um reconhecimento às organizações sediadas no Brasil, cuja gestão prima pela excelência de desempenho. Busca difundir a prática da busca da qualidade de gestão através da divulgação das informações dos sistemas de gestão e os benefícios decorrentes dos mesmos.

O Modelo de excelência do PNQ foi desenvolvido em 1991, inicialmente baseado no conjunto de fundamentos do prêmio americano Malcolm Baldrige National Quality Award, tendo posteriormente passado por atualizações a fim de acompanhar as mudanças ocorridas nos valores de gestão de organizações excelentes.

O surgimento do Malcolm Baldrige deveu-se principalmente à necessidade das empresas americanas de enfrentar a crescente concorrência mundial através da melhoria da qualidade dos produtos e do aumento da produtividade. Assim, em meados dos anos 80 um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como modelo, em busca de características comuns que as destacassem das demais.

A avaliação é feita buscando mensurar como a empresa se posiciona diante dos fundamentos considerados como pilares da excelência em gestão.

Devido às rápidas mudanças que acontecem no mundo empresarial atual, torna-se necessário à reformulação contínua dos critérios de avaliação do PNQ, para que se possam avaliar as aspirantes ao prêmio em relação ao estado da arte na administração empresarial. O sucesso do PNQ reside nesta constante atualização dos critérios de avaliação, que permitem identificar e premiar as empresas que possuam as melhores práticas, características das empresas de classe mundial.

4.2 O Uso do FPNQ na Gestão

A FPNQ instituiu um Comitê Temático para aprofundar os estudos das práticas de gestão adotadas pelas empresas, tendo como principais objetivos segundo FPNQ (2002b:5):

- a) disseminar práticas eficazes de gestão e casos de sucesso na aplicação dos critérios de Excelência às Organizações Brasileiras;

- b) criar modelos básicos de implementação das práticas de gestão em temas de alto interesse;
- c) possibilitar às organizações participantes do Comitê uma ampla divulgação da sua competência em gestão;
- d) possibilitar às organizações participantes do Comitê o aprimoramento das suas práticas por meio da troca de experiências; e
- e) promover uma maior participação de finalistas, premiadas e membros mantenedores nas atividades da FPNQ.”

O Comitê do FPNQ não indica a metodologia a ser utilizada para a melhor adequação do sistema, pois cada entidade tem uma característica própria em sua estrutura, atividade, ramo que atua, entre outras. A entidade, para melhor atender às suas necessidades, utiliza referenciais teóricos e métodos próprios além de consultorias, estabelecendo a sugestão de uma “espinha dorsal” de sistema de gestão que permite uma visão integrada da importância da medição sistemática, conforme Figura 11.

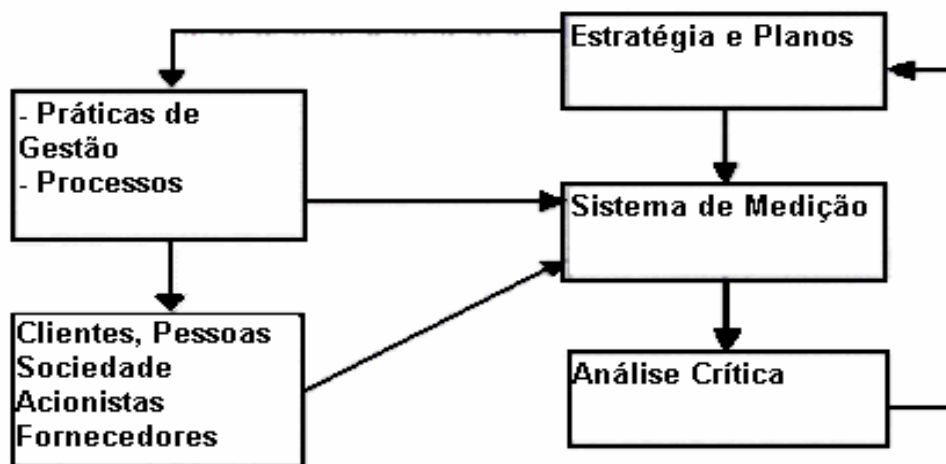


Figura 11 - Espinha Dorsal do Sistema de Gestão
 Fonte: FPNQ (2002b:6)

O FPNQ, através de um Comitê Temático, criou sete *critérios de excelência* que se subdividem nos vinte e seis itens posteriormente apresentados, sendo que cada um solicita, de forma específica, alguns requisitos relacionados à gestão da organização, sem prescrever ferramentas ou métodos de trabalho específicos.

A organização deverá descrever suas práticas de gestão, para os respectivos padrões de trabalho dessas práticas, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, além da aplicação das práticas e padrões, demonstrando a disseminação e a continuidade.

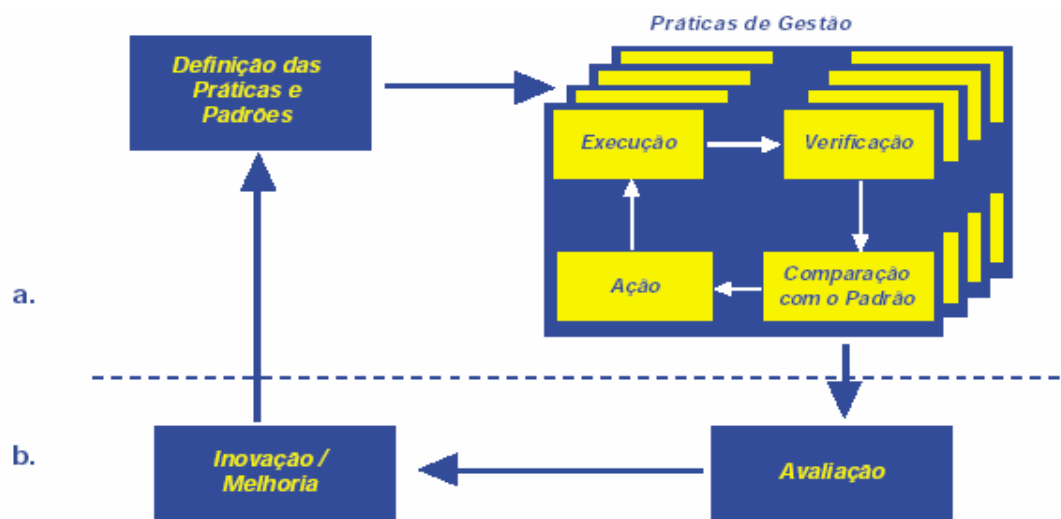


Figura 12 - Diagrama de Gestão – Estrutura dos Itens e Enfoque de Aplicação
 Fonte: (FPNQ, 2002a:19)

Segundo o FPNQ (2002a:19)

a. O campo “a.” da figura acima Abrange a área de Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão: Neste tópico englobam as práticas de gestão que atendem aos requisitos do Item, os respectivos padrões de trabalho e os graus de aplicação dessas práticas e padrões. Onde

são necessários os métodos utilizados para o controle, ou seja, para verificar se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos.

Aprendizado: onde ocorre a avaliação das práticas de gestão atuais e de seus respectivos padrões de trabalho, bem como os métodos utilizados para gerar e implementar as inovações e melhorias necessárias assim como exemplos de ações tomadas em decorrência dessa avaliação.

4.3 Critérios de Excelência

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade são ferramentas para as empresas medirem suas performances, pois constituem um modelo sistêmico de gestão adotado mundialmente por inúmeras 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.

Todas as organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mistas, abertas ou não, limitadas ou com formas legais, inclusive as unidades autônomas de uma organização maior podem participar do processo de premiação. São cinco categorias de premiação, segundo o setor e o porte, conforme quadro 11.

Quadro 11 - Critérios de Excelência – Ciclos 2000 a 2002.

Porte das empresas	Força de trabalho (n.º de pessoas)			Receita operacional bruta anual (R\$)		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Grandes Empresas	+ 500	+ 500	+ 500	<R\$50m ilhões	<R\$50milhões	
Médias Empresas	Entre 51 a 500	Entre 51 a 500	Entre 51 a 500	>R\$50 milhões	Entre R\$10 milhões e R\$50 milhões	
Pequenas e micro-empresas	≥ 50	≥ 50	≥ 50	> R\$10 milhões	> R\$10 milhões	
Órgãos da Administração Pública Federal: poder Executivo, Legislativo e Judiciário	-	-	-	-	-	
Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos	-	-	-	-	-	

Fonte: São Paulo, FPNQ, 2000 a 2002.

4.4 Indicadores do PNQ

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, convidou profissionais provenientes da indústria, da consultoria, de associações e do meio acadêmico para comporem o Comitê Tecnológico - Indicadores de Desempenho e, de forma voluntária, realizarem um trabalho sobre indicadores.

Foi efetuado um trabalho de campo a partir dos dados levantados montaram indicadores por atividade econômica, como por exemplo: agricultura, pecuária, saúde, manufatura, educação, transportes, comunicação, hotelaria, comércio, informática, etc.

No estabelecimento de indicadores de desempenho, dois aspectos foram fundamentais: 1) o que medir; e 2) o referencial numérico para sua comparação.

Através de um Comitê temático foi instituída uma hierarquia para os indicadores de desempenho para a estrutura do sistema de medição, como é demonstrado na Figura 13:



Figura 13 - Hierarquia do Sistema de Medição

Fonte: FPNQ (2002b:9)

Segundo o FPNQ (2002:9) os *indicadores do nível estratégico* são usados para avaliar os principais efeitos gerados pela estratégia, certificando se os objetivos e as ações são direcionados à estratégia da organização e não a um setor específico. Já os *indicadores de nível gerencial* verificam as contribuições de cada setor e/ou macro-processos organizacionais, relacionado à estratégia, enquanto os *indicadores de nível operacional* avaliam os processos e ou rotinas e sua contribuição à busca da excelência.

Na análise do desempenho de uma empresa, são levadas em consideração, na concepção de forma sistemática da organização, a interdependência e a complementaridade de suas funções. Assim, indicadores de desempenho captam os efeitos interativos das funções praticadas nas organizações, significando que quaisquer agrupamentos classificatórios que se proponham para os indicadores, cada um deles traduzirá também os efeitos de elemento (funções) fora do grupo a que pertencem. Os agrupamentos propostos para os indicadores de desempenho devem cobrir inferências de toda a organização e, dela, como meio em que atua.

Para avaliar o desempenho de toda a organização os indicadores são classificados em quatro categorias: 1. satisfação do cliente; 2. desempenho financeiro; 3. desempenho operacional e 4. clima organizacional.

Esta classificação pressupõe, que o total de indicadores de desempenho das quatro categorias estejam avaliando o desempenho de toda a empresa. Indicadores relacionados à satisfação do cliente devem ser acompanhados constantemente e comparados a indicadores similares dos concorrentes, sugere-se o uso do benchmarking. Indicadores relacionados com desempenho financeiro devem refletir a saúde financeira da empresa. Indicadores relacionados ao desempenho operacional avaliam o comportamento dos processos e operações da empresa.

Portanto, por mais automatizadas que possam ser as empresas, sempre terão no homem um componente fundamental, daí a importância de se acompanhar o clima organizacional.

4.5 Modelo de Excelência do PNQ

O modelo permite às organizações que dele se utilizam adotar ferramentas e visões próprias, fazendo com que a operacionalização das ferramentas necessárias para se aplicar o fundamento dependa da competência da organização.

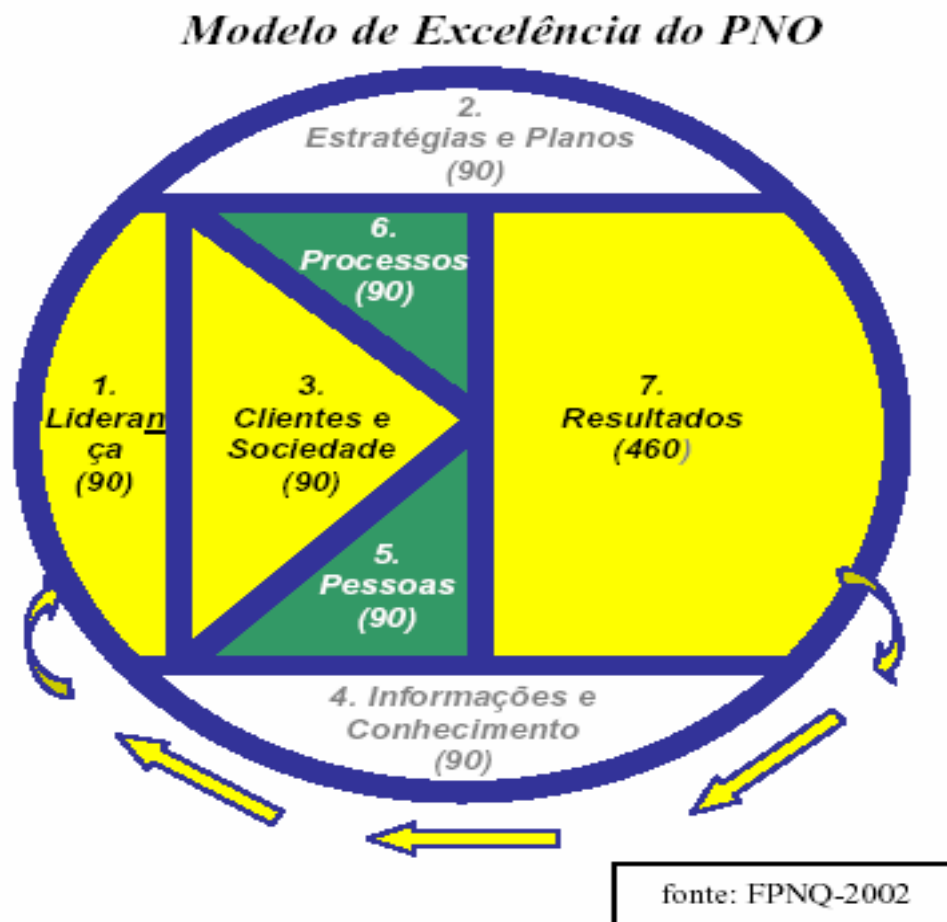


Figura 14 - Modelo de Excelência do PNQ
 Fonte: FPNQ (2002a:16)

O modelo de Excelência do PNQ, segundo uma visão sistêmica da organização, busca avaliar por meio de sete critérios, como seguem:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes e Sociedade;
4. Informações e Conhecimento;
5. Pessoas;
6. Processos e
7. Resultados.

Tais critérios são divididos em vinte e seis subcritérios, correspondendo a cada um uma pontuação própria. A pontuação total máxima possível de se obter é 1000 pontos. Pela pontuação alcançada pela organização é possível compará-la àquelas de classe mundial.

O modelo apresenta a organização como um sistema adaptável que se relaciona com o ambiente externo, que para sobreviver e se desenvolver deve interagir de forma harmônica com o meio no qual está inserida. Como o propósito dos critérios de excelência é avaliar quanto os fundamentos estão internalizados na cultura da empresa, estes devem ser formulados de forma a refletir este relacionamento.

4.6 Critérios de Avaliação

Os critérios de avaliação e pontuação de 2002, segundo a FPNQ (2002a:19-45) são os apresentados na Quadro a seguir:

Quadro 12 - Critérios de Excelência

Critérios e Itens	Pontos	Pontos
1 Liderança	90	
1.1 Sistema de liderança		30
1.2 Cultura da excelência		30
1.3 Análise crítica do desempenho global		30
2 Estratégias e Planos	90	
2.1 Formulação das estratégias		30
2.2 Desdobramento das estratégias		30
2.3 Planejamento da medição do desempenho		30
3 Clientes e Sociedade	90	
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		30
3.2 Relacionamento com clientes		30
3.3 Interação com a sociedade		30
4 Informações e Conhecimento	90	
4.1 Gestão das informações da organização		30
4.2 Gestão das informações comparativas		30
4.3 Gestão do capital intelectual		30
5 Pessoas	90	
5.1 Sistemas de trabalho		30
5.2 Capacitação e desenvolvimento		30
5.3 Qualidade de vida		30
6 Processos	90	
6.1 Gestão de processos relativos ao produto		30
6.2 Gestão de processos de apoio		20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores		20
6.4 Gestão financeira		20
7 Resultados	460	
7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado		100
7.2 Resultados financeiros		100
7.3 Resultados relativos às pessoas		60
7.4 Resultados relativos aos fornecedores		40
7.5 Resultados dos processos relativos ao produto		60
7.6 Resultados relativos à sociedade		40
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais		60
Total de Pontos Possíveis	1000	1000

Fonte: FPNQ (2002a:18)

4.6.1 Critério Liderança

Este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na aplicação interna, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

4.6.1.1 Sistema de Liderança

Neste critério é avaliado como está estruturado o Sistema de Liderança da organização, procurando identificar como são desenvolvidos os líderes, qual o comprometimento da alta direção em atender todas as partes interessadas, como os valores são estabelecidos e disseminados e como é feito o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

Este critério está intimamente relacionado com os conceitos do fundamento comprometimento da Alta Direção com as partes interessadas.

4.6.1.2 Cultura da Excelência

São estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais com os quais se orienta o processo rumo a excelência do desempenho e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. Trata como são feitos os controles e

o aprendizado das práticas de gestão, ou seja, sua comunicação e o trabalho de conscientização dos participantes ao atendimento das metas.

4.6.1.3 Análise Crítica do Desempenho Global

Analisa criticamente o desempenho global da organização, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, para avaliar o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação, apoiar a tomada de decisão e permitir correções. E também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.6.2 Critério Estratégias e Planos

Este critério examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. O critério também verifica como a organização define seu sistema de medição do desempenho, ou seja, as estratégias devem mostrar claramente qual o direcionamento que a empresa pretende tomar, olhando sempre para o foco principal, para o atendimento das partes interessadas com a competitividade.

4.6.2.1 Formulação das Estratégias

Trata de parâmetros que servem para aferir como a organização formula suas estratégias de forma a determinar seu posicionamento no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho.

Destaca também as principais estratégias da organização, além de examinar como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.6.2.2 Desdobramento das Estratégias

Analisa o desdobramento das estratégias e acompanha a implementação dos principais planos de ação resultantes do processo de desdobramento das mesmas. E os controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.6.2.3 Planejamento da Medição do Desempenho

Verifica como organização define e implementa o seu sistema de medição do desempenho, de forma a reforçar as estratégias para todas partes interessadas, permitindo a avaliação dos rumos pela alta direção. Avalia as relações de causa e efeito entre os indicadores e permite monitorar seu desempenho em todos os níveis da organização.

4.6.3 Clientes e Sociedade

Este critério examina como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. O Critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas. Busca-se identificar a imagem que a empresa tem no mercado e seu conhecimento deste mercado.

Este critério está, então, focado nos fundamentos Gestão Centrada nos Clientes e Responsabilidade Social.

4.6.3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado

Identifica, compreende e monitora as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a se antecipar e desenvolver novas oportunidades. Analisa como a organização divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, de forma a fortalecer sua imagem positiva.

4.6.3.2 Relacionamento com Clientes

Verifica como são tratados os canais de acesso, gerencia as reclamações e determina o grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes e como a

organização. Como são os relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades.

4.6.3.3 Interação com a sociedade

Procura compreender e monitorar as necessidades e a satisfação das comunidades, bem como avaliar e tratar os impactos dos seus produtos e atividades sobre os ecossistemas e a sociedade, para cumprir com suas responsabilidades sociais e fortalecer o espírito de cidadania.

4.6.4 Informações e Conhecimento

Tal critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, procurando avaliar como é gerida e utilizada a informação utilizada nos processos de tomada de decisão e como é a gestão do capital intelectual da organização. Por envolver capital social, incluiremos sua influência também no fundamento *peessoas*.

4.6.4.1 Gestão das Informações da Organização

Enfoca o gerenciamento das informações utilizadas para apoiar os principais processos, a tomada de decisões e a melhoria do desempenho da organização.

Analisa, ainda, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.6.4.2 Gestão das Informações Comparativas

Analisa as informações comparativas pertinentes utilizadas para apoiar a análise crítica do desempenho global, a tomada de decisões e a melhoria e inovação das práticas de gestão da organização.

4.6.4.3 Gestão do Capital Intelectual

Identifica como a organização desenvolve, mantém, protege e compartilha o seu capital intelectual.

4.6.5 Pessoas

Este critério avalia como a organização proporciona condições para o desenvolvimento, e utilização plena do potencial dos funcionários, que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais, estando ligado ao fundamento Valorização das Pessoas.

O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

4.6.5.1 Sistemas de Trabalho

Contempla a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as

práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura da excelência na organização.

4.6.5.2 Capacitação e Desenvolvimento

As necessidades de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho são identificadas e como os métodos utilizados apóiam a obtenção das estratégias da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização.

4.6.5.3 Qualidade de Vida

Como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a força de trabalho.

4.6.6 Processos

Neste critério existe uma ênfase nos processo para geração de produtos que atendam às necessidades dos clientes, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

4.6.6.1 Gestão de Processos

Verifica como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como os de projeto de produtos e processos de produção.

4.6.6.2 Gestão de Processos de Apoio

Trata do gerenciamento dos principais processos de apoio.

4.6.6.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

Analisa interações e principais processos relativos aos fornecedores.

4.6.6.4 Gestão Financeira

Enfoca a gestão dos recursos financeiros, detalhando como as estratégias, planos e processos são eficazmente suportados financeiramente e orçados, e como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.6.7 Resultados

Este critério examina a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos

processos organizacionais, além dos níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

4.6.7.1 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado

Avalia os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

4.6.7.2 Resultados Financeiros

Analisa os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à situação financeira da organização, incluindo as informações comparativas e pertinentes.

4.6.7.3 Resultados Relativos às Pessoas

Estuda os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às pessoas, incluindo as informações comparativas pertinentes.

4.6.7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores

Verifica os principais indicadores de desempenho de resultados relativos aos fornecedores, incluindo as informações comparativas pertinentes.

4.6.7.5 Resultados dos Processos Relativos aos Produtos

Diz respeito aos resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos produtos e aos processos relativos ao produto, incluindo as informações comparativas pertinentes.

4.6.7.6 Resultados Relativos à Sociedade

Principais indicadores de resultado relativos ao desempenho da organização e relação à sociedade, incluindo as informações comparativas pertinentes.

4.6.7.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais

Contempla os resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos de apoio e organizacionais e informações comparativas pertinentes.

4.7 Painel de Bordo

O Painel de Bordo, conforme definição do autor, é um conjunto de indicadores alinhados ao objetivo, dispostos de maneira ordenada em momento oportuno, que realmente comuniquem e direcionem os indivíduos aos objetivos da organização.

Os indicadores devem ser quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira contínua.

Devem-se atribuir metas aos indicadores de desempenho, tendo desdobramentos dos objetivos relacionados dos fatores críticos de sucesso da organização, ou do setor quando aplicado ao ambiente interno. Conforme exemplo abaixo:

Quadro 13- Encadeamento do Setor à Organização

Objetivo da organização	Melhora o clima organizacional (indicador: % de funcionários satisfeitos)
Fator crítico de sucesso da organização	Ambiente de trabalho sadio e seguro (indicador: nº de acidentes por milhão de horas)
Objetivo do departamento de segurança	Reduzir não-conformidades de Segurança (indicador: nº de não-conformidades por inspeção)
Fator de sucesso do departamento de segurança	Qualidade do treinamento em Segurança (indicador: % de cursos revisados e com metodologia certificada)

Fonte: FPNQ (2002b:33)

Todos os setores da organização devem conhecer os indicadores uns dos outros, para poder participar da inter-relação existente, contribuindo para obtenção do êxito do objetivo da organização.

Com o sistema de medição é possível aprimorar os resultados evidenciados pelos indicadores de desempenho, fazendo análise crítica, aprendendo com os desvios gerados, formulando alterações necessárias para a correção da trajetória para o resultado futuro. Segue figura 15 com modelo de análise crítica:

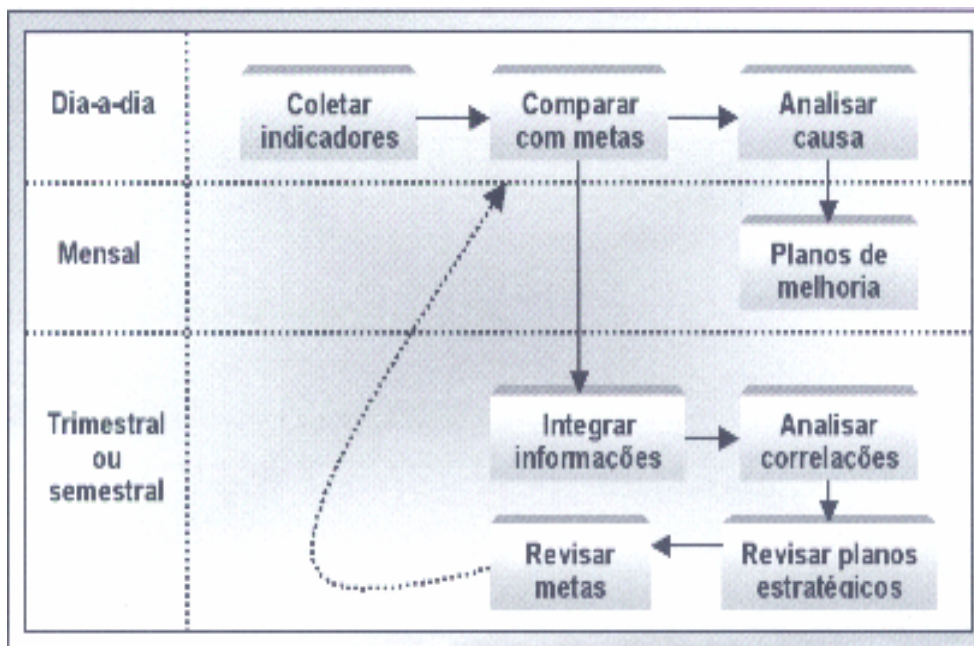


Figura 15 - Processo Recomendado para Análise Crítica

Fonte: FPNQ (2002b:45)

A comparação dos indicadores das perspectivas estudadas gerou um modelo conceitual da FPNQ, “Painel de bordo”, que mostra uma visão geral das inter-relações entre os indicadores, conforme se vê na figura 16.



Figura 16 - Visão Geral do Modelo Conceitual

Fonte: FPNQ (2002b:53)

No quadro acima, fica claro que o resultado gerado por todas as perspectivas tem uma relação direta ou indireta com o resultado financeiro, onde observamos que todas as perspectivas têm suas setas apontadas direta ou indiretamente para a perspectiva financeira. O que é bem fácil de se imaginar, pois todos os resultados são medidos em termos financeiros, podemos exemplificar com um ganho de eficiência na produção, que geraria uma redução de custos para o processo produtivo e conseqüentemente um aumento da rentabilidade nas vendas do produto.

O quadro acima não representa um painel de bordo típico, pois ela abarca todos os indicadores e dificilmente uma organização adotaria todos os indicadores, as organizações se restringem a adotar os indicadores que se alinham à estratégia da mesma, ou os indicadores que agregam valor ao objetivo traçado pela alta administração.

Sendo o quadro um referencial teórico para análise e julgamento da direção da organização, formando um Modelo Conceitual para contribuir para a evolução dos Critérios de Excelência propostos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

5. ANÁLISE COMPARATIVA TEÓRICA

O BSC recomenda a identificação dos fatores críticos de sucesso para alcançar os objetivos da organização e determinar os itens relevantes para estabelecer os indicadores a serem adotados, ou seja, busca estabelecer com seu sistema a própria estratégia da organização.

O BSC é semelhante ao Sistema de Medição de Desempenho da Fundação para o Prêmio da Qualidade, sendo que há algumas diferenças quanto às perspectivas adotadas, pois o BSC adota apenas quatro em relação às sete perspectivas da FPNQ.

Existem casos de empresas que utilizam os dois sistemas e julgam que as perspectivas do BSC são aderentes aos Critérios de Excelência, confirmado pela FPNQ (2002b:14).

O que no BSC é chamado de “Mapa Estratégico”, considerado como a ferramenta para traduzir a estratégia da organização, é usado pela FPNQ com a nomenclatura de “Painel de Bordo”, sendo ambos semelhantes em sua proposta e objetivo.

Segundo o próprio FPNQ (2002b:16), os indicadores de curto prazo (prazo inferior ao horizonte da estratégia) tem o objetivo de monitorar precocemente o efeito sobre a estratégia, para antecipar a correção de rumos.

Segundo o FPNQ (2002b:30) existem organizações que utilizam uma combinação de metodologias, usando o BSC em nível estratégico e gerencial e as Normas da ISO em nível operacional.

Segundo o Comitê do FPNQ (2002b:47), o BSC não contempla a necessidade de ciclos de balanceamento para revisão das estratégias, pois podem ocorrer fatos inusitados ou efeitos indesejados de acordo com a estratégia adotada.

O Balanced Scorecard não aborda o indicador da perspectiva de responsabilidade pública proposto pelo FPNQ, que diz respeito à questão ambiental e social. A questão ambiental tem grande importância devido ao seu efeito sobre o negócio com o passivo ambiental, requisitos também presentes para inserção da organização no mercado global conforme ISO série 14000.

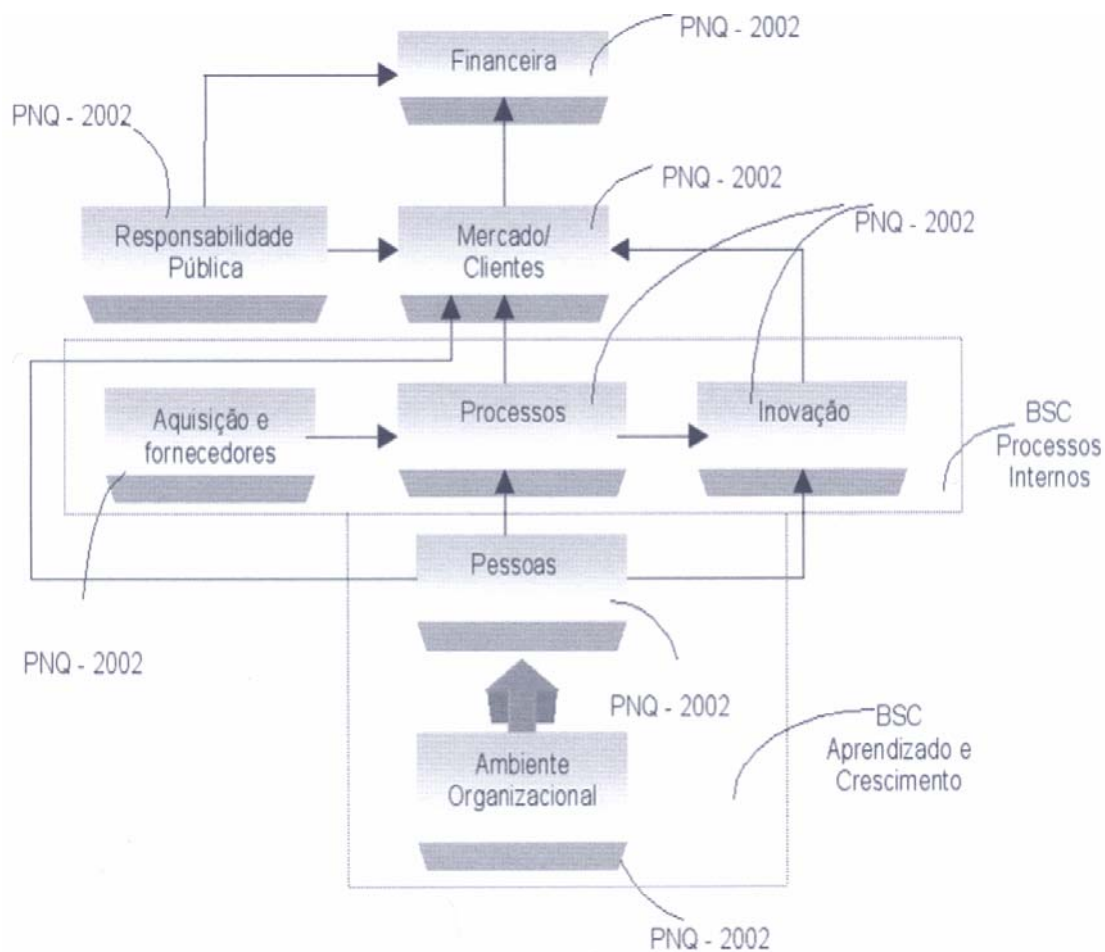


Figura 17 - Modelo Conceitual Genérico de Inter-relações

Fonte: Adaptado FPNQ (2002b:20)

Conforme a figura 17, as perspectivas de aprendizado e crescimento do BSC podem ser consideradas equivalentes à soma das perspectivas de Pessoas e Ambiente Organizacional do FPNQ.

Existem algumas divergências nos modos de tratar as informações das respectivas perspectivas, como a natureza e a forma sugerida de representação e obtenção da informação do indicador.

O BSC é um instrumento de implementação da estratégia, segundo KAPLAN e NORTON (2001a: 388), pois busca promover a sinergia na organização, ao promover a comunicação e alinhamento da estratégia em âmbito corporativo, porém não diz como deve ser feita a implementação da estratégia. Já o FPNQ analisa aspectos de implementação da estratégia, inclusive quanto a efeitos indesejados sobre o plano estratégico, o que o BSC não contempla.

Contudo, apesar de muito semelhantes, o BSC e o FPNQ baseiam-se em diferentes conceitos referentes a como melhor avaliar uma organização. Enquanto o FPNQ é um sistema de gestão que contempla práticas de gestão, o BSC é um sistema que contém um modelo de prática de gestão.

O Balanced Scorecard deve ser entendido como uma prática de gestão que relaciona a missão e a estratégia da organização a objetivos e medidas.

É interessante observar que a contabilidade não é mencionada como fonte de informação para o BSC, apenas transmite a imagem de um sistema ultrapassado de controle, coloca o intangível como algo que a contabilidade não contempla, embora os sistemas de gestão abordados tratem a mensuração da causa e efeito e não a correlação com o resultado, somente com os dados da contabilidade é que é possível correlacionar a relação da causa e efeito com os resultados obtidos. Portanto seria interessante relacionar o resultado obtido através de indicadores com resultados reais, conforme descrito pelo FPNQ (2002b:48).

A Contabilidade gerencial tem forte relação com a estratégia da empresa, o que seria do preço do produto sem uma boa gestão de custos, os preços tem relação com a satisfação do cliente que por sua vez gera aumento das receitas de vendas, é uma relação fundamental e que tem que ser relacionado à perspectiva satisfação dos clientes.

5.1 Análise dos Resultados da Pesquisa

Após uma visão geral, dos dados dos respondentes será feita uma análise e contraposição dos dados.

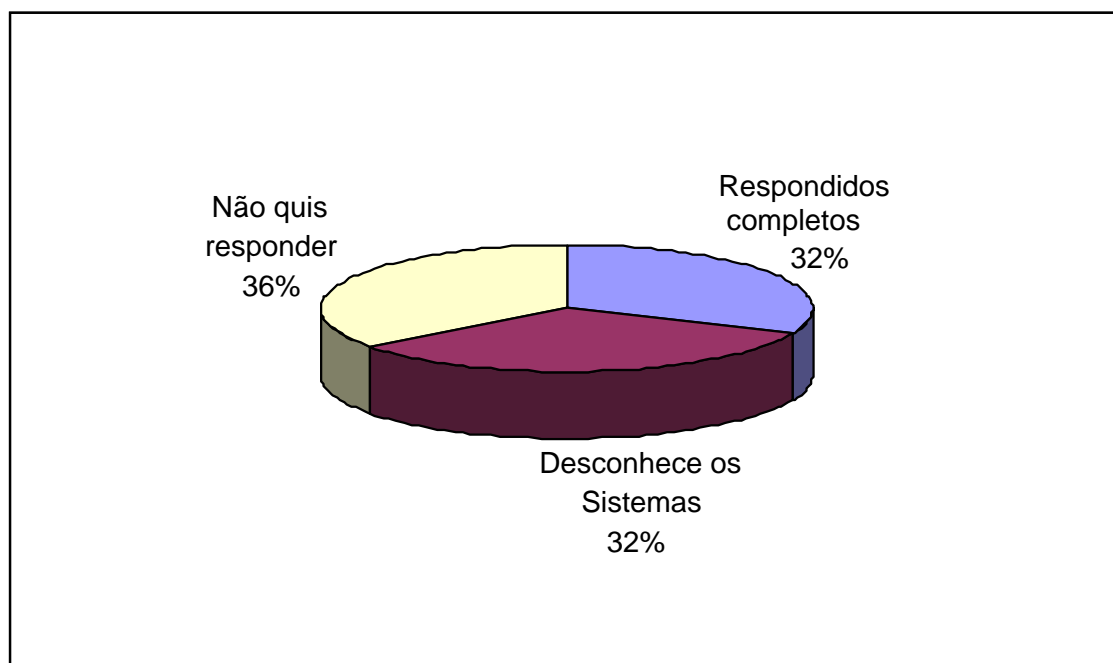


Gráfico 2 – Visão geral da participação dos respondentes

O gráfico acima classifica a participação dos contatos efetuados, que somam 85 para 54 respondentes que participaram com dados para a pesquisa.

Ao avaliar a participação dos respondentes um dado importante que aparece é a falta de conhecimento dos referidos sistemas, sendo que se pressupõe que para uma correta ou total implantação deveria haver a participação de todas as partes envolvidas. Assim podemos presumir que não há a correta ou total implantação dos sistemas, pois os respondentes desconhecem os sistemas questionados. E os participantes que não quiseram responder, ou foi por falta de tempo, ou por normas internas das empresas que não permitem a sua participação em pesquisas.

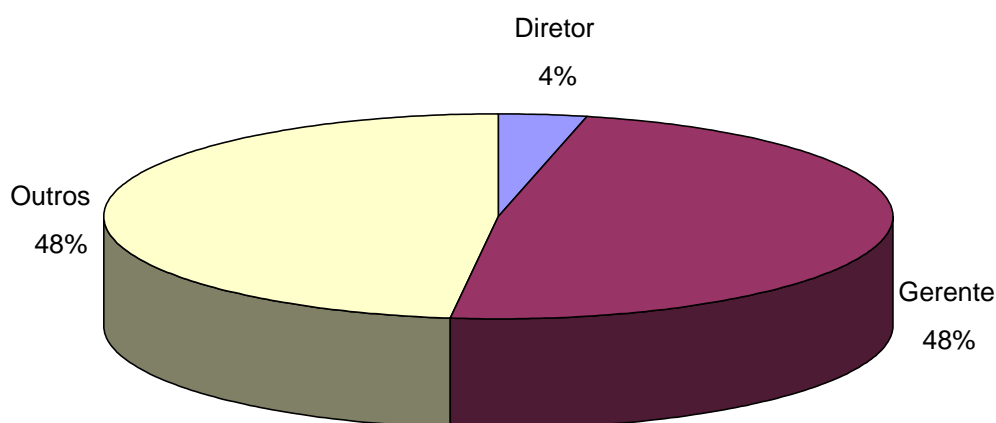


Gráfico 3 – Cargo dos Respondentes

No gráfico acima é apresentado os cargos dos respondentes, sendo que a categoria Outros se refere aos cargos de analista Financeiro ou Contábil. É importante observar que a maior parte dos respondentes ocupam cargos iguais ou acima de gerência.

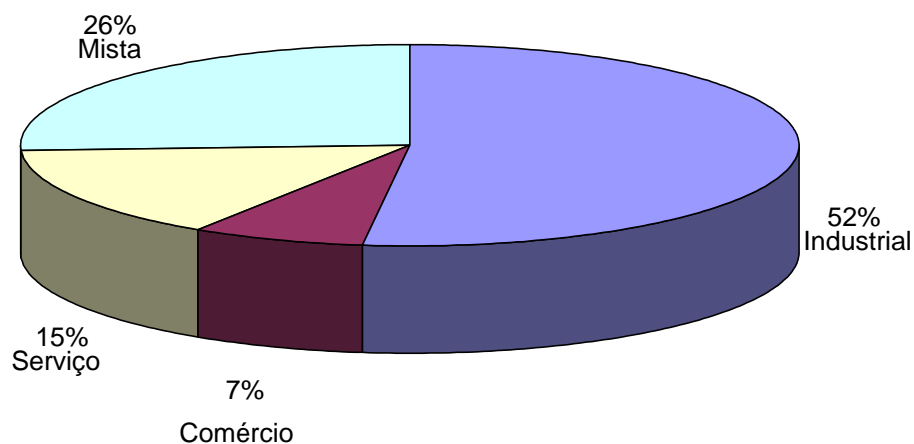


Gráfico 4 – Tipo de atividade das empresas

Mais da metade das respondentes são de empresas que têm a sua atividade classificada como Industrial, seguida por uma expressiva participação da atividade mista que pode incluir uma participação da atividade industrial também. Gerando assim uma tendência de usuários dos sistemas pesquisados classificados como empresas da atividade industrial.

Reforça a existência de uma relação entre os usuários de sistemas de gestão baseados em indicadores de desempenho e o tipo de atividade explorada pela empresa incluída na amostra selecionada.

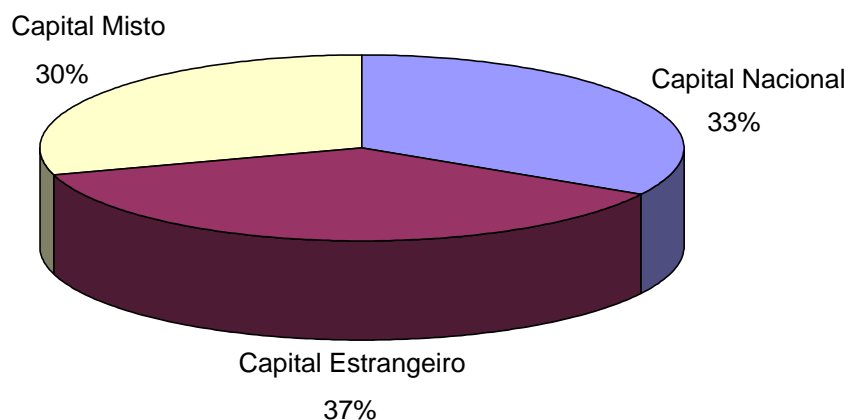


Gráfico 5 – Capital acionário

Existe grande participação do capital estrangeiro e somando-se a parcela do capital misto, o que gera um efeito ainda maior. No decorrer do trabalho será feita uma relação com o uso ou não dos referidos sistemas buscando identificar se existe alguma relação com a origem do capital, devido ao fato de ficar sob responsabilidade da alta administração a decisão de adoção ou não de determinado sistema de gestão, denota um aspecto cultural que pode ser relacionado à origem do capital.

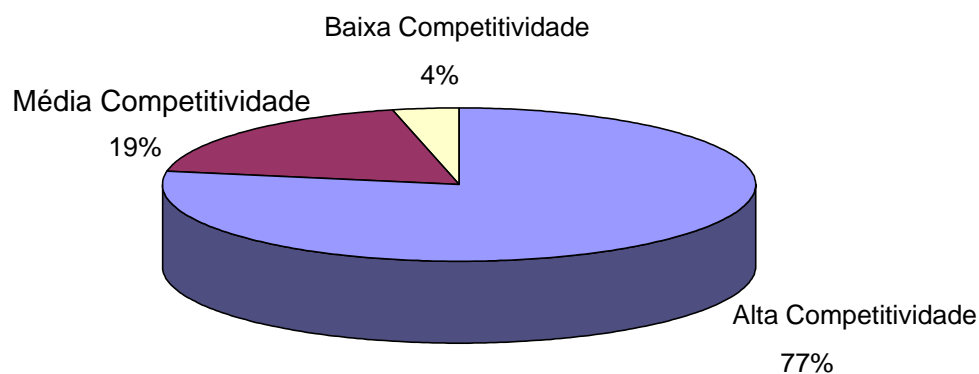


Gráfico 6 – Competitividade

Apenas uma pequena parcela das empresas dos respondentes encontra-se num mercado de baixa e média competitividade, o que mostra que entre as grandes organizações uma grande parcela das empresas está inserida em um mercado de alta competitividade, podendo assim, existir uma relação entre a alta competitividade e o uso de um sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho.

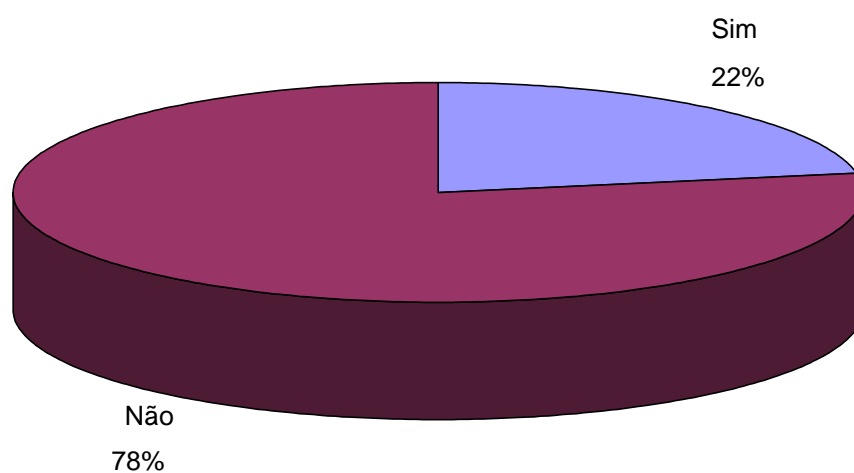


Gráfico 7 –

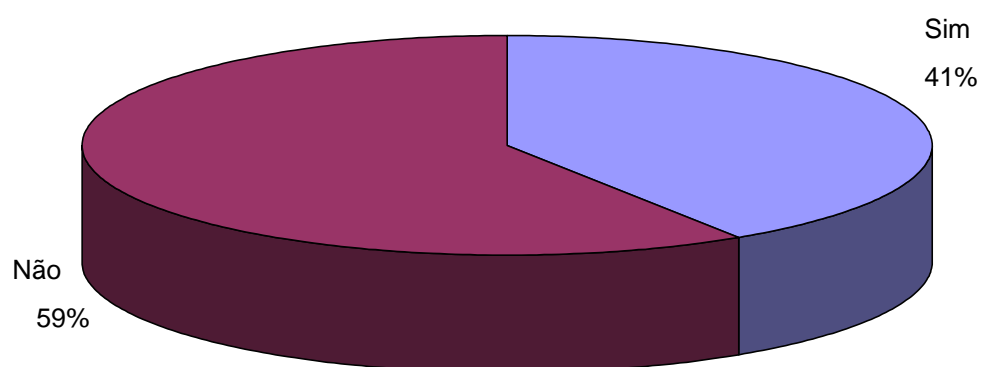


Gráfico 8 – Usuários do FPNQ

Nos gráficos 7 e 8, fica demonstrada a parcela de usuários do BSC e do FPNQ, em relação às 54 empresas respondentes que conhecem os referidos

sistemas, onde aparece o FPNQ com maior preferência entre os usuários totalizando 41% contra 22% dos usuários do BSC.

		Tipo de Atividade				
Adota BSC	Dados	Comércio	Industrial	Mista	Serviço	Total Global
Não	Número de Empresas	2	11	5	3	21
	%	9,52%	52,38%	23,81%	14,29%	100,00%
Sim	Número de Empresas		3	2	1	6
	%	0,00%	50,00%	33,33%	16,67%	100,00%
Total Número de Empresas		2	14	7	4	27
Total %		7,41%	51,85%	25,93%	14,81%	100,00%

Quadro 14 - Empresas que adotam o BSC por Atividade

		Tipo de Atividade				
Adota FPNQ	Dados	Comércio	Industrial	Mista	Serviço	Total Global
Não	Número de Empresas	1	6	6	3	16
	%	6,25%	37,50%	37,50%	18,75%	100,00%
Sim	Número de Empresas	1	8	1	1	11
	%	9,09%	72,73%	9,09%	9,09%	100,00%
Total Número de Empresas		2	14	7	4	27
Total %		7,41%	51,85%	25,93%	14,81%	100,00%

Quadro 15 - Empresas que adotam o FPNQ por atividade

Nos quadros 14 e 15, é feita uma relação entre os usuários de cada sistema e sua atividade, reforça a existência de uma maior representação para os usuários do BSC 50% e do FPNQ 72,73% em empresas de atividade industrial, para o BSC verifica-se que existe uma parcela representativa de usuários que estão na atividade mista 33%. Já para o FPNQ a grande concentração de usuários é somente na industrial, o que reforça a relação da atividade à preferência das empresas desta atividade.

		Origem do Capital			
Adota BSC	Dados	Capital Estrangeiro	Capital Misto	Capital Nacional	Total Global
Não	Número de Empresas %	7 33,33%	6 28,57%	8 38,10%	21 100,00%
Sim	Número de Empresas %	3 50,00%	2 33,33%	1 16,67%	6 100,00%
Total Número de Empresas		10	8	9	27
Total %		37,04%	29,63%	33,33%	100,00%

Quadro 16 - Empresas que adotam o BSC por Origem do Capital

		Origem do Capital			
Adota FPNQ	Dados	Capital Estrangeiro	Capital Misto	Capital Nacional	Total Global
Não	Número de Empresas %	4 25,00%	6 37,50%	6 37,50%	16 100,00%
Sim	Número de Empresas %	6 54,55%	2 18,18%	3 27,27%	11 100,00%
Total Número de Empresas		10	8	9	27
Total %		37,04%	29,63%	33,33%	100,00%

Quadro 17 - Empresas que adotam o FPNQ por Origem do Capital

Nos quadros 16 e 17, é relacionado o uso dos sistemas de gestão à origem do capital. Em ambos os sistemas é maior a representatividade das empresas que tem seu capital de origem estrangeiro, no BSC representa 50% dos usuários e no FPNQ 54,55%.

Para a origem do capital nacional o FPNQ tem a maior representatividade, o que reforça a relação com a cultura pelo fato do FPNQ ser um sistema nacional, embora seja baseado em similar estrangeiro o que explica sua aceitação pelas empresas de capital estrangeiro. Já o BSC que é um sistema de origem estrangeira tem a menor representação da preferência das empresas de origem do capital nacional 16,67%.

		Adota FPNQ		
Adota BSC	Dados	Não	Sim	Total Global
Não	Número de Empresas	14	7	21
	%	51,85%	25,93%	77,78%
Sim	Número de Empresas	2	4	6
	%	7,41%	14,81%	22,22%
Total Número de Empresas		16	11	27
Total %		59,26%	40,74%	100,00%

Quadro 18 – Adoção do BSC x FPNQ

No quadro 18 é feito o confronto dos dados entre a preferência do sistema BSC e o FPNQ, obtivemos entre as empresas respondentes uma preferência pelo FPNQ de 41% dos pesquisados, enquanto 15% adotam os dois sistemas conjuntamente, 22% adotam somente o Balanced Scorecard e 52% não adotam nenhum dos dois sistemas. Neste quadro é apresentado o resultado da pesquisa que atende ao objetivo geral deste trabalho.

5.2 Conclusões Gerais do Capítulo

Dos 85 contatos efetuados, 24% utilizam um dos dois sistemas analisados. Levando-se em conta os 27 respondentes que desconhecem os sistemas abordados neste estudo e considerando somente os respondentes que conhecem os referidos sistemas, 48% utilizam um dos dois ou os dois sistemas ao mesmo tempo. A preferência pelo FPNQ entre os usuários de sistema de gestão ficou nítida, totalizando 41% dos 27 respondentes usuários de sistema de gestão, contra 22% que optaram pelo uso do BSC e 14,81% usuários dos dois sistemas conjuntamente.

Com relação à atividade e ao uso de um dos sistemas objeto deste estudo, foi observado que há uma concentração na atividade industrial, dos usuários do FPNQ: 73% são da atividade industrial contra 50% do BSC com o mesmo tipo de atividade.

Já no que se refere à origem do capital, é interessante comparar as empresas que possuem a origem de seu capital nacional, sendo que neste caso podemos notar uma maior participação dos usuários do FPNQ 27%, contra 16,5% usuários do BSC. A maior representatividade de usuários de sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho concentra-se nas empresas que tem origem de seu capital estrangeiro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar por qual sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho as maiores empresas privadas da região sudeste do Brasil têm preferência, o *Balanced Scorecard* ou *Sistema de Medição do Desempenho* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ.

Estabelecido o arcabouço conceitual, foi realizada uma pesquisa para obtenção das informações através de um questionário para a avaliação da representatividade do uso de sistemas de gestão baseado em indicadores de desempenho e aspectos relacionados.

Foi obtido o resultado que 24% das 54 empresas respondentes utilizam um dos dois sistemas analisados. Foram efetuados 85 contatos no total, com 50% dos respondentes que desconhecem os sistemas abordados neste estudo, o que demonstra que existe uma falta de informação a respeito dos sistemas de gestão baseado em indicadores de desempenho. Pela falta de informação ou desconhecimento do respondente concluiu-se que não há uma correta implantação ou que não há o uso dos referidos sistemas nas empresas. Também associamos a não utilização dos sistemas ao desconhecimento de tais recursos para auxílio à gestão, o que mostra que uma grande parcela dos possíveis usuários não procura atualizar-se quanto à evolução das práticas gerenciais.

Considerando somente os respondentes que conhecem os referidos sistemas, foi apresentado um percentual de 48% de respondentes que utilizam um dos dois ou os dois sistemas ao mesmo tempo, o que mostra que uma parcela representativa dos pesquisados têm conhecimento e faz a opção pela adoção de um sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho, ou seja, reconhecem a sua importância para a gestão de seus negócios.

Com a análise das respostas obtidas na pesquisa, a preferência pelo FPNQ entre os usuários de sistema de gestão ficou nítida, totalizando 41% dos usuários optaram pelo uso do FPNQ contra 22% que optaram pelo BSC. Houve também 14,81% dos usuários com o uso dos dois sistemas conjuntamente, o que mostra que ambos são aderentes e se complementam, pois o BSC dá uma ênfase maior para a estratégia.

Portanto, podemos considerar as hipóteses abaixo como:

Falsa - H0) As empresas têm preferência pela adoção do *Balanced Scorecard* - BSC como sistema de gestão estratégica.

Verdadeira - H1) As empresas têm preferência pela adoção do *Sistema de Medição do Desempenho* – FPNQ como sistema de gestão estratégica.

De modo específico, os objetivos que esta pesquisa se propôs tratar, foram: identificar aspectos relacionados à preferência dos referidos sistemas, como o tipo de atividade e a origem do capital.

Com relação aos objetivos específicos, foi analisado que tipo de atividade está relacionado à preferência pelo uso de sistemas de gestão. Na identificação do tipo de usuário que tem preferência pelo uso dos sistemas de gestão baseado em indicadores de desempenho, a maior representação das empresas de atividade Industrial, para ambos os sistemas está associada ao fato de ter uma maior necessidades de informação inerente à sua atividade e existe o fato de a amostra analisada possuir uma maior representação das empresas que exploram a atividade industrial, 52% das empresas respondentes, o que influi nos dados analisados, porém não altera a conclusão, porque as outras atividades, mesmo quando analisadas isoladamente não apresentam tão representativa aderência aos sistemas abordados.

A análise dos aspectos relacionados à origem do capital revela um dado cultural, pois a alta administração é responsável pela decisão e iniciativa da implantação dos referidos sistemas, e, normalmente, as implantações são feitas em nível organizacional, isso para a existência de uma uniformização dos sistemas de informações para a tomada de decisão, gerando assim um dado importante para a avaliação do uso de um ou outro sistema.

Com relação à atividade e o uso de um dos sistemas objetos deste estudo, foi observada uma concentração na atividade industrial, dos usuários do FPNQ 73%: são indústrias contra 50% do BSC com o mesmo tipo de atividade. Já no que se refere à origem do capital é interessante comparar as empresas que possuem a origem de seu capital nacional, onde se nota uma maior participação dos usuários do FPNQ: 27% contra 16,5% de usuários do BSC.

Em relação à maior representação do uso do BSC em empresas de capital estrangeiro, sendo o BSC um sistema importado, existe uma relação com a forte representatividade do seu uso por empresas com o capital de origem estrangeiro a um aspecto cultural, pois é a partir da iniciativa da alta administração das empresas que surge a decisão de adoção do referido sistema. Já o FPNQ, embora tenha sido criado por iniciativa nacional, é um sistema baseado em similar estrangeiro, conforme descrito no capítulo 4, gerando boa credibilidade perante as empresas de capital estrangeiro devido à semelhança a outros sistemas similares de gestão adotados em outros países.

Relacionando a origem do capital acionário ao tipo de atividade, foi identificada uma maior participação entre as indústrias de capital estrangeiro, tanto para o BSC quanto para o FPNQ.

Após a análise dos dados, foram verificadas as seguintes hipóteses abaixo:

Verdadeira - H0) A maioria das empresas que adotaram do *Balanced Scorecard* – BSC ou o *Sistema de Medição do Desempenho* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, tem seu capital acionário estrangeiro e atividade industrial.

Falsa - H1) A maioria das empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* – BSC ou o *Sistema de Medição do Desempenho* da Fundação para o Prêmio

Nacional da Qualidade – FPNQ, não tem seu capital acionário estrangeiro e atividade industrial.

Com relação à opção pela adoção de um ou outro sistema de gestão nota-se que o BSC, com suas quatro perspectivas, é mais objetivo, isso no que diz respeito ao foco na estratégia da empresa; mas cria limitações, pois pode existir a necessidade de um outro tipo de indicador que não se enquadre em nenhuma das quatro perspectivas. Já o sistema do FPNQ, que possui sete perspectivas, é mais detalhado e busca evidenciar melhor a natureza dos indicadores, contempla outros tipos de informações relevantes para a atualidade como o aspecto social, propõe e determina indicadores para as perspectivas, mas deixa claro que não é necessária a utilização de todos os indicadores propostos.

O uso de indicadores mais complexos, envolvendo a soma de perspectivas ou de indicadores, pode prejudicar a qualidade da informação, perdendo a clareza da relação do fato gerador ao resultado apontado pelo indicador.

A preferência pelo FPNQ tem como aspectos relacionados:

a) O reconhecimento atribuído pelo prêmio de excelência de gestão estar mais atualizado perante as necessidades de informação dos usuários com mais perspectivas e melhor evidenciação da natureza dos indicadores,

b) O fato de sugerir indicadores e o tratamento dado às informações,

- d) Possuir um grupo de participantes que formam um comitê de estudos que faz a difusão dos conhecimentos adquiridos com experiências práticas, e, finalmente,
- e) Tem grande aceitação das empresas tanto de capital nacional quanto estrangeiro, pelo fato do FPNQ ser baseado em similar estrangeiro de grande aceitação internacional.
- f) Contempla pontos abordados pelo BSC, e considera-se aderente às recomendações o que favorece o uso conjunto dos dois sistemas e acrescenta qualidades do próprio BSC ao FPNQ.

Tanto o BSC quanto o FPNQ exigem uma participação de todo ambiente organizacional no processo de implantação, todos devem ter ciência de sua participação no resultado global da organização. Como não existe uma receita válida para todos os negócios, cada um tem que alinhar seus indicadores de acordo com a estratégia da organização, então o sucesso do uso dos sistemas de gestão está condicionado a uma correta elaboração da estratégia e implantação do sistema relacionando os indicadores à estratégia da organização.

O trabalho de pesquisa por ser inédito no meio acadêmico e ter atingido seu objetivo, traz uma contribuição para a difusão do conhecimento de um dado importante que é a representação da utilização dos sistemas de gestão por indicadores de desempenho, sendo de grande utilidade para o meio acadêmico e empresarial por contribuir com informações sobre o uso dos referidos sistemas, já que eles representam uma grande evolução para a gestão empresarial. Também

mostra suas qualidades e aspectos relacionados que podem levar as empresas a ter um posicionamento diante da adoção ou não dos referidos sistemas.

O presente trabalho não esgota o assunto e poderá inspirar outros estudos relacionados ao tema por ele abordado.

Para a continuidade do estudo do assunto abordado neste trabalho foram relacionados quatro temas para estudos futuros, que seguem abaixo:

- Avaliar outros sistemas de gestão para escolher o mais adequado à realidade brasileira, segmento ou tipo de atividade.

- Estudar os tipos de indicadores utilizados por algum determinado segmento. Desta maneira, realizaria uma análise das características e tratamento dado aos indicadores na gestão de determinado tipo de negócio.

- Criar novos indicadores ou perspectivas de desempenho e estudar sua aplicabilidade em determinados tipos de atividades, avaliando seus benefícios na gestão empresarial ou resultados obtidos com o uso dos mesmos.

- Aplicação do modelo de gestão em determinada organização, visando incrementar melhorias ao modelo utilizado e estudos de seus efeitos, com um estudo de caso.

- Estudo dos custos de implantação dos sistemas de gestão baseado em indicadores de desempenho, para a avaliação da relação custo-benefício dos sistemas.

- Pesquisar quais os sistemas são utilizados por empresas que não adotam sistemas baseados em indicadores de desempenho, estabelecendo um ou mais modelos de sistemas de gestão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistema da qualidade**: modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados, NBR ISO 9002, 1994.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de gestão da qualidade** : requisitos, NBR ISO 9001, 2000.
- AMAT, Joan M. et alli. **Controle de Gestão**: uma perspectiva global. Congresso Internacional de Custos, Campinas, 1995.
- ANTHONY, Robert N. e WELSCH, Glenn A. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial**. 3ª ed., Homewood, Illinois, 1981.
- ANSOF, H. Igor e DECLERCK, Roger P. e HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ARANTES, Nélio. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATKINSON, Anthony A.; et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico financeiro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBIERI, Carlos. **BI –business intelligence**: modelagem e tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BECKER, Brian E. e HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com o “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BIELINSKI, Daniel. **Economic value added management tool**. [S.l.]: Virchow Krause & Company, LLP, 1996.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades: Uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

- CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.
- COGAN, Samuel. **Activity – Based Costing (ABC) – A poderosa estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- COLLINS, James Charles. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COHEN, L.; MANION, L. **Research Methods in Education**. London: Croom Helm, 1985.
- CORBETT NETO, Thomas. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVENPORT, Thomas e BECK, John C. **The attention economy: understanding the new currency of business**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- DEZA, Xavier Vence. **Economía de la innovación y del cambio tecnológico**. Madrid: Siglo XXI Editores, 1995.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- FAHEY, Liam e NARAYANAN, V.K. **Macroenvironmental Analysis for Strategic Management**. West Publishing Company, 1986
- FISHER, Marshall L. . **What is the right supply chain for your product?** Boston: Harvard Business Review, 1997.
- FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência 2002**. FPNQ, 2002
- FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho**. FPNQ, 2002
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOLDRATT, Eliyahu e COX, Jeff. **A meta**. São Paulo: Claudiney Fullman, 1993.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: um enfoque contextual e organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

- GROVE, Andrew S. **Só os paranóicos sobrevivem**: como tirar melhor proveito das crises que desafiam carreiras e empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- HACKER, Marla E. e BROTHERTON, Paul A. **Designing and installing effective performance measurement systems**. Disponível em http://www.balancedscorecard.com/userforum/research/academic_papers/effective_pm.asp. 1998. Acessado em 17/08/2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUERREIRO, Reinaldo e CATELLI, Armando e SANTOS, Ariovaldo dos. **Análise crítica da variação mista**. In: VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2001, Leon (Espanha). **Anais...** Leon: 2001.
- HAMMER, Michael. **A Agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HAYES, Bob E. **Cómo medir la satisfacción del cliente**: desarrollo y utilización de cuestionarios. 2. ed. Barcelona: Gestión2000, 1999.
- IMAI, Masaaki. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 4. ed. São Paulo: IMAN, 1992.
- INMON, William H. **Como construir o data warehouse**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. **O balanced scorecard**: gerenciando a performance futura. Belo Horizonte: Mindquest, 1999.
- KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **O balanced scorecard**: medidas que impulsionam o desempenho. Boston: Harvard Business Review, 1992.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Colocando em funcionamento o balanced scorecard**. Boston: Harvard Business Review, 1993.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 5, p. 167-176, sept./oct. 2000.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

- KASSAI, José Roberto *et al.* **Retorno do investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- KROEGER, Fritz e ROCKENHAEUSER, Joerg. Como evitar o jogo da soma zero. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 24, p. 58-66, jan./fev. 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: um enfoque administrativo. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977.
- MARONI NETO, R. **Análise Comparativa entre modelos de mensuração de resultados: uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2001.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- McGEE, James V. e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MIRANDA, Luiz Carlos e AZEVEDO, Susana Garrido. **Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários**: estudo comparativo Brasil-Portugal. ENANPAD. XXIV. Florianópolis, 09/2000 (CD).
- MORREL-SAMUELS, Palmer. Getting the truth into workplace surveys. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 2, p. 111-118, feb. 2002.
- NEVES, Silvério das e VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 5. ed. São Paulo: Frase Editora, 1998.

- NÓBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.
- NORTON, David P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 24, p. 88-94, jan./fev. 2001.
- NUNAN, D. **Research Methods in Language Learning**, Cambridge: CUP, 1992
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OSTRENGA, Michael R. Ozan, Terrence R. McIlhattan, Robert D. Harwood, Marcus D. **Guia da Ernst e Young para Gestão Total dos Custos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARRA FILHO, Domingos, SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.
- POLLONI, Enrico G. F. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Futura, 2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RAMIRO, Wolney. **ABC – (Activity-Based Costing): Motivos e Finalidades da sua adoção por Empresas Brasileiras**. (Dissertação de Mestrado em Administração) Universidade P. Mackenzie, SãoPaulo, 2000.
- ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de gestão Estratégica**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- RUMELT, RICHARD R. **Avaliando a estratégia dos negócios**. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RUMMLER, Geary A e BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas – uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SHAPIRO, Carl e VARIAN, Hal R. **Information rules: a strategic guide to the network economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.
- SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SIMONS, Robert. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- SIMONS, Robert. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SMICH-LEVI, David e KAMINSKY, Philip e SMICH-LEVI, Edith. **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- STONER, James A. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TROUT, Jack e RIVKIN, Steve. **O poder da simplicidade**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- VOYER, Pierre. **Tableaux de bord de gestion: le carrefour de la performance**. Disponível em: <<http://enap.quebec.ca/tbord/>>. Acessado em 06/02/2002.
- WEBSTER. **Webster's new encyclopedic dictionary**. New York: Black Dog & Leventhal Publishers Inc, 1993.

GLOSSÁRIO

ABC – Activity Based Costing - O método ABC (activity based costing) é uma técnica de contabilidade analítica nascida no final dos anos 80. Permite determinar quais os custos indiretos a imputar a um produto ou serviço consoante o tipo de atividade a que se referem. Os sistemas tradicionais de contabilidade analítica repartem proporcionalmente os custos indiretos segundo critérios como o número de horas de trabalho manual, o número de horas por máquina ou a área ocupada por cada centro de custo. Segundo o método ABC os critérios de repartição destes custos diferem consoante o tipo de atividade.

ABM – Activity-Based Management (gestão Baseada em atividade) - O Activity-Based Management focaliza a administração das atividades como forma de maximizar o valor recebido pelo cliente e o lucro alcançado através desta adição de valor. Esta disciplina inclui a análise dos geradores de custos através do ABC – Custeio por atividade.

Análise de Valor - É uma metodologia de gestão criada nos anos 50 pelo americano Lawrence Miles. Consiste em decompor um produto ou serviço nas suas funções principais e, em seguida, delinear as soluções organizacionais mais apropriadas para reduzir os custos de produção. Implica uma análise detalhada do valor criado pela empresa através da distribuição dos custos totais de um produto ou serviço pelas suas diferentes etapas: concepção, fabrico, venda, distribuição e serviço aos clientes. Este conceito deu origem às noções de cadeia de valor, de valor acrescentado do produto ou serviço e de shareholder value (valor para o acionista) cuja autoria pertence a Alfred Rappaport.

Balanced Scorecard – O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para avaliar a rentabilidade em longo prazo. Benchmarking - Segundo International Benchmarking Clearinghouse (IBC), o benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho. Ou seja, é uma técnica de observação e adaptação das melhores práticas das melhores empresas, que, no entanto, não deve ser confundida com a espionagem industrial. A Rank Xerox é considerada a empresa pioneira na aplicação do benchmarking.

Benchmarking – É uma técnica que compara o desempenho e os processos com as melhores práticas para estabelecer um padrão atingível como meta.

Brainstorming - É uma técnica para reuniões de grupo que visa ajudar os participantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade. O brainstorming apresenta quatro regras de ouro: nunca critique uma sugestão; encoraje as idéias bizarras; prefira a quantidade à qualidade; e não respeite a propriedade intelectual.

CAD/CAM – Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing – São ferramentas computadorizadas desenvolvidas para o projeto e fabricação de meios produtivos e produtos finais. O CAD é uma ferramenta utilizada para projetar qualquer componente, com o apoio do computador.

Cadeia de Valor - Designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado entre si. Esta é uma metodologia usada pela consultora McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as atividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor. Segundo Porter existem dois tipos possíveis de vantagem competitiva (liderança de custos ou diferenciação) em cada etapa da cadeia de valor.

Capital Humano - É a combinação do conhecimento, perfil, inovação e habilidade dos integrantes de uma empresa para desempenhar as suas tarefas.

Competência - Capacidade legal de apreciar ou julgar um pleito ou questão. Faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto. Aptidão, idoneidade. Presunção de igualdade.

CRM - Customer Relationship Management é, literalmente, a gestão do relacionamento com o cliente. Muitos associam o CRM a uma solução informática que permite partilhar a informação sobre os clientes de uma forma muito alargada dentro da empresa. Mais correto será defini-lo como um processo de gestão da mudança suportado numa base tecnológica que tem como finalidade atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real. Para este fim, o CRM transforma dados dispersos em informações úteis e centralizadas, que devem ser utilizadas por todos em benefício, primeiro do cliente e, em segundo lugar, da empresa. É um método, sobretudo útil ao nível das vendas: conseguir que os clientes atuais aumentem o seu grau de satisfação o que os levará a comprar mais e a dizer bem da empresa o que, por sua vez, irá atrair mais clientes. O objetivo final é conseguir a lealdade do cliente.

Cultura Organizacional - As empresas, tal como os países, têm uma cultura única. É, por isso, crucial que as empresas divulguem de forma explícita quais são os valores que valorizam. Quando o fazem por escrito, o documento chama-se declaração de missão. Para James Collins e Jeremy Porras, autores do livro *Built to Last*, a razão por que algumas empresas têm sucesso em longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer está na cultura organizacional. Nesta era de incerteza tudo deve ser posto em causa, à exceção dos valores. Esses têm de ser imutáveis.

Dados - Devem ser factuais e reais (não-ficção). A informação deve ser classificada como dado até que alguém prove que não é factual. Dado pode ser: uma quantidade numérica, descrição de qualitativos ou valores derivados de experimentos científicos. Fato, imagem ou som, que pode ou não ser pertinente ou estar numa forma utilizável para uma determinada tarefa; recebido através de jornais, boletins, de outras pessoas, etc. Conjunto de fatos conhecidos, mas sem relação entre si.

Empowerment - É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da *Harvard Business Review*. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. O meio empresarial parece começar a levar a sério esta recomendação. O caso clássico da aplicação radical do empowerment é o da empresa brasileira Semco, liderada por Ricardo Semler, o autor do livro *Maverick* e de um polémico artigo publicado na *Harvard Business Review* intitulado "Managing Without Managers".

Excelência - Nasceu em 1982 com a publicação de *In Search of Excellence*, de Peters e Waterman, o livro de gestão mais vendido de sempre. Para os autores, as empresas excelentes têm oito características distintivas: inclinação para a ação; proximidade do cliente; autonomia individual; apostar nas pessoas; criação de valores; manter-se no que se domina; simplicidade formal; e existência em simultâneo de rigidez e flexibilidade. Mais importante do que a seleção das empresas excelentes (a maioria deixou de o ser alguns anos depois) e dos seus oito atributos (parte deles deixaram de ser respeitados por essas mesmas empresas), a obra foi o símbolo da nova forma de encarar a gestão.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - Atividades chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização atinja seus objetivos.

Gestão do Conhecimento (KM - Knowledge Management) - A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização. (K. Sveiby). É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades. (Gartner Group). É um enfoque integrado para identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o conhecimento das organizações, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos trabalhadores.

Gestão por Objetivos - Criada por Peter Drucker nos anos 50, a gestão por objetivos (management by objectives - MBO) descreve um sistema de gestão em que os trabalhadores e os gestores de topo

definem em conjunto qual é o objetivo final do seu trabalho, como o realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à concretização. É uma técnica popular em todo o mundo. Há, no entanto, três críticas clássicas à sua aplicação: os gestores tendem a definir metas pouco ambiciosas ou irrealistas; os objetivos raramente resultam de um processo participativo e descentralizado; e não promove o trabalho de equipe.

Gestão Estratégica – é formada pela implantação da estratégia que objetiva posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado.

Globalização - A tecnologia de informação deram origem a uma verdadeira aldeia global. Para os gestores, o termo significa a integração mundial das atividades de uma organização. É uma etapa mais avançada da internacionalização, em que os processos são organizados à escala global, como se o mundo fosse um único país. A globalização diz respeito a todas as funções da empresa, mas muitas vezes é apenas limitada ao marketing. Nesta área, Theodore Levitt foi o primeiro guru a alertar para a homogeneidade global das preferências dos consumidores.

Inteligência Competitiva - É um processo de coleta sistemática e ética de informações sobre as atividades de seus concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios, com o objetivo de aperfeiçoamento da posição da sua empresa.

Just-in-time – Enfoca o desempenho das atividades da empresa como um todo, exigindo a integração entre todos os setores das atividades da empresa, parte do requisito básico que a qualidade exige um aperfeiçoamento contínuo que funciona como uma filosofia que acaba se disseminando entre outros setores da empresa.

Kaizen – É o termo em japonês para melhoria contínua, que define a filosofia de um processo em contínuo aperfeiçoamento para atingir padrões cada vez mais elevados.

Kanban – É uma técnica de controle de estoque de origem japonesa, objetivando a sua minimização. O sistema foi idealizado pela Toyota e parte do princípio da fabricação apenas da quantidade demandada sem a estocagem de produtos ou sub-produtos dos processos.

Matriz BCG - Da autoria da consultora Boston Consulting Group é um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, caso das relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos. O modelo BCG é um dos pioneiros e sem dúvida o mais popular devido à sua simplicidade. Para o aplicar será necessário construir uma matriz, cujo eixo horizontal é representado pela variável quota de mercado relativa (alta à esquerda e baixa à direita) e no eixo vertical está a taxa de crescimento do mercado (elevada em cima e reduzida em baixo). A matriz dá origem a quatro quadrantes: interrogações (question-marks); estrelas (stars); vacas leiteiras (cash-cows); e cães (dogs).

Motivação - Nasceu no final dos anos 20 através das experiências do australiano Elton Mayo. O fundador da escola de relações humanas (uma filosofia oposta aos princípios científicos do trabalho de Taylor) pretendia provar que os trabalhadores não eram motivados apenas pela remuneração, mas também por outros fatores como as condições de trabalho e o apreço das chefias. Nos anos 50, dois autores deram uma contribuição decisiva para esta corrente: Abraham Maslow (pirâmide das necessidades) e Frederick Herzberg (teoria dos dois fatores).

MRP – Material Requirements Planning --, ou cálculo das necessidades de materiais, e MRP II – Manufacturing Resources Planning --, ou planeamento dos recursos de manufatura, são os Sistemas de Administração de Produção – de grande porte que mais têm sido implantados pelas empresas, ao redor do mundo, desde os anos 70. Vamos descrever a abordagem, em que se baseia a lógica do cálculo de necessidades, seus objetivos, pressupostos, vantagens e desvantagens.

Organizações - Unidades sociais (ou grupamentos humanos), intencionalmente construídas ou reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Organizações formais são aquelas caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos competentes.

Pensamento Estratégico - As décadas de 70 e 80 foram à época áurea o planejamento estratégico. Na prática, a maioria desses planos acabou por fracassar. Henry Mintzberg diagnosticou os motivos. Segundo o canadiano, o excesso de análise cria uma espécie de paralisia. Por outro lado, considera que não se deve separar o planejamento da ação. Enquanto planejar é um exercício analítico, a estratégia baseia-se na criatividade, intuição e capacidade de síntese. Para designar esta última atitude propõe, em alternativa, o termo "pensamento estratégico".

Performance - Resultados mensuráveis implantados na empresa, como volume de material em processamento, tempo dos ciclos de produção, satisfação do cliente e lucratividade.

Planejamento por Cenários - A velocidade da mudança obriga os gestores a encarar uma dura realidade: é cada vez mais difícil (senão impossível) prever as ocorrências no meio envolvente em longo prazo. Peter Schwartz popularizou a técnica que permite resolver o problema: o planejamento por cenários. Através dela a Shell foi à única empresa do setor preparada para a crise do petróleo de 1973. Os cenários não são previsões. Construídos a partir da geração de hipóteses alternativas sobre o futuro, permitem às empresas estar preparadas para a ocorrência de cada uma dessas hipóteses e exercitam os gestores a refletir sobre as estratégias de longo prazo.

Práticas de Excelência - São estratégias documentadas e táticas empregadas por empresas admiradas e reconhecidas como líderes.

Project Management - A gestão de projetos (project management) é baseada na formação de equipes temporárias e pluridisciplinares. Trata-se de um grupo de trabalho constituído por empregados provenientes de diferentes setores da empresa que tem um projeto a desenvolver e que é validado pela direção-geral. Os membros devem ter especializações e competências diversas. A equipe deve ser colocada sob a responsabilidade de um chefe de projeto que depende diretamente da direção-geral. Os membros são desligados, total ou parcialmente, mas apenas de uma forma temporária, do seu serviço de origem.

Qualidade Total - Segundo o European Foundation for Quality Management (EFQM) os esforços para a qualidade total (TQM - Total Quality Management) são caracterizados pelos seguintes fatores: excelência nos processos; cultura de melhoria contínua; criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; envolvimento de todos os trabalhadores; e clara orientação para o mercado. Os melhores exemplos da aplicação da gestão da qualidade total são as empresas japonesas, que ironicamente foram ensinadas nos anos 40 e 50 pelos mestres americanos Deming e Juran.

Sinergia - Refere-se à convicção de que dois mais dois podem ser cinco. Esta é uma não evidência que serviu para justificar as injustificáveis operações de fusão e aquisição que caracterizaram o mundo dos negócios nos anos 80. O conceito de sinergia, introduzido por Igor Ansoff no livro Corporate Startegy, procura provar que duas empresas juntas valem mais do que a soma das duas separadas. Se não existir sinergia (ou se for negativa) não valerá a pena concretizar-se uma fusão ou aquisição. O conceito pode ser aplicado em outras áreas, como alianças estratégicas, joint-ventures, acordos de cooperação, relações das empresas com fornecedores ou clientes e equipas de trabalho pluridisciplinares.

TARGET COSTING – É um método utilizado na análise de produtos e desenhos de processos, que envolve a estimativa de um custo-alvo e o desenvolvimento de um produto que atinja esse alvo. O custo-alvo é aquele obtido pela subtração da margem de lucratividade desejada de um preço estimado.

TQC – Total Quality Control - É um sistema conhecido no Japão pela sigla TQC, é um sistema administrativo baseado na participação de toda a empresa no estudo e condução do controle da qualidade.

TQM – Total Quality Management (Gestão da Qualidade total) – A Gestão da Qualidade Total visa atingir a necessidade do cliente através da busca contínua pela Qualidade.

Vantagem Competitiva - Michael Porter desenvolveu o conceito de que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes): Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais; Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único; Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

APENDICE A

Questionário

Obs.: A empresa respondente será identificada pelo email do seu representante citado no final do questionário.

- 1- Qual o cargo que ocupa na empresa?
 - a. Diretor
 - b. Controller
 - c. Gerente
 - d. Outro _____ Σ Identificação
- 2- Qual o tipo de atividade principal da sua empresa?
 - a. Industrial
 - b. Comercio
 - c. Serviço
 - d. Mista Σ Identificação
- 3- Qual a origem do capital acionário da sua empresa?
 - a. Capital Nacional
 - b. Capital Estrangeiro
 - c. Capital Misto Σ Identificação / Competitividade
- 4- Como você classifica o mercado o qual sua empresa está inserida pode ser classificado como de:
 - a. Alta competitividade
 - b. Média Competitividade
 - c. Baixa Competitividade Σ Competitividade
- 5- Seus produtos possuem concorrentes potenciais estrangeiros no mercado nacional?
 - a. Sim
 - b. Não Σ Competitividade
- 6- Qual a representação das exportações sobre o faturamento de sua empresa?
 - a. Zero %
 - b. De 0,01% a 5%
 - c. De 5,01% a 10%
 - d. De 10,01% a 20%
 - e. Mais de 20% Σ Competitividade
- 7- Sua empresa adota o uso do Balanced scorecard? **Se adota favor responder questões 10 e 11, se não adota favor responder questões 8 e 9.**
 - a. Sim
 - b. Não Σ Representatividade do uso BSC
- 8- Pretende adotar o uso do Balanced Scorecard?
 - a. Sim Σ Interesse no uso do BSC / Justificativa
 - b. Não

Se sim quais as razões?

Se não quais as razões?

- 9- Já fez uso do Balanced Scorecard e não utiliza mais?

- a. Sim
- b. Não Σ Interesse no uso do BSC / Justificativa

Qual o motivo a desistência?

10- Como você avalia o resultado obtido com o uso do Balanced Scorecard?

- a. Positivo
- b. Negativo

Contribuição do uso do BSC para o resultado

Justificativa: _____

11- Como você classifica o resultado da adoção do BSC em termos:

- a. **Financeiros** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- b. **Processo** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- c. **Clientes** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- d. **Humano/ Motivação** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim

Σ Formas de contribuição para o resultado

12- Sua empresa adota o sistema de medição de desempenho da FPNQ? Se adota favor responder as questões 15 e 16, se não adota favor responder as questões 13 e 14.

- a. Sim
- b. Não

Σ Representatividade do uso FPNQ

13- Pretende utilizar o sistema de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ?

- a. Sim
- b. Não

Σ Interesse no uso do FPNQ

Se sim quais as razões?

Se não quais as razões?

14- Já utilizou o sistema de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ e não utiliza mais?

- a. Sim
- b. Não

Σ Representatividade do uso FPNQ

Qual o motivo a desistência?

15- Como você avalia o resultado obtido com o uso do sistema de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ?

- a. Positivo
- b. Negativo

Σ Contribuição do uso do FPNQ para o resultado

Justificativa: _____

16- Como você classifica o resultado da adoção do sistema de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ em termos:

- a. **Financeiros** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- b. **Mercado e clientes** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- c. **Processo** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- d. **Aquisição e fornecedores** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- e. **Responsabilidade pública** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- f. **Inovação** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- g. **Pessoas** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim
- h. **Ambiente organizacional** * Muito Bom * Bom * Neutro * Ruim

Σ Formas de contribuição para o resultado

17- A sua empresa possui um sistema informatizado de gestão integrado - ERP ?

- a. Não possui
- b. Possui parcialmente implantado
- c. Possui totalmente implantado - atendendo a todas as atividades da empresa.

Σ Complementar / Tecnologia aplicada a gestão / Competitividade.

18- Assinale outras técnicas que são adotadas atualmente pela empresa?

- a. Just-in-Time
- b. Kan Ban
- c. CAD/CAM
- d. TQC/TQM
- e. KAIZEN
- f. ABC/ABM
- g. TARGET COSTING
- h. Benchmarking
- i. Core Competence
- j. Empowerment
- k. Gestão por Objetivos - MBO
- l. MRP
- m. CRM
- n. OUTRAS _____

Σ COMPLEMENTAR**uso de outras/ inovação/competitividade****Email:** _____ **Σ respondente / identificação**

APENDICE B – SITE DA PESQUISA

Professor Paulo Zanutto de Paschoal - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.pzpaschoal.cjb.net/>

UNIFECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

ABERTURA

O USO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM INDICADORES DE DESEMPENHO PELAS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS: BALANCED SCORECARD X FPNQ

PESQUISA DE CAMPO PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ABERTURA

O objetivo deste site é servir como um meio para veicular a pesquisa, facilitando preenchimento e devolução do [Questionário](#) (instrumento de pesquisa), que suportará a análise e conclusão da dissertação de mestrado, na área de Controladoria, do professor Paulo Zanutto de Paschoal. O Objetivo da Pesquisa encontra-se descrito em página específica, assim como os dados do Autor e um Glossário para facilitar o entendimento e orientação em caso de dúvidas.

ABERTURA

QUESTIONÁRIO

OBJETIVO

DADOS DO AUTOR

GLOSSÁRIO

RELATÓRIO

Internet

Iniciar Dissertação Paulo-for... Documento1 - Micros... Professor Paulo Zano...

PT 18:29

Professor Paulo Zanotto de Paschoal - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.pzpaschoal.cjb.net/> Ir Links

mySearch Edit Google AltaVista Ask Jeeves AlltheWeb LookSmart Customize My Button Highlight

UNIFECAP **CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

ABERTURA **O USO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM INDICADORES DE DESEMPENHO PELAS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS: BALANCED SCORECARD X FPNQ**

QUESTIONÁRIO

OBJETIVO

DADOS DO AUTOR

GLOSSÁRIO

RELATÓRIO

PESQUISA DE CAMPO PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

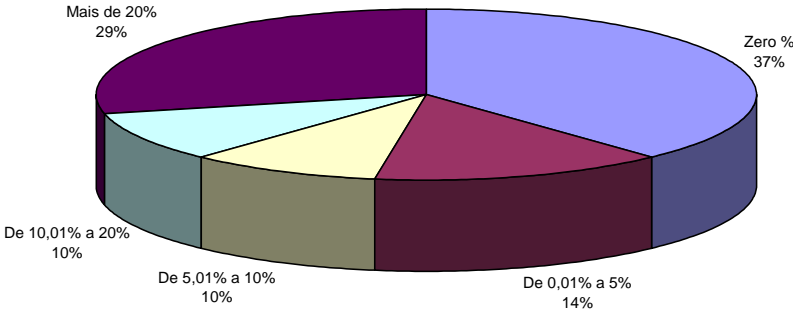
POR FAVOR DIGITE A SENHA PARA VIZUALIZAR O RESULTADO DESTA PESQUISA

<http://www.dragonbyke.com.br/paulo/dadosdoautor.htm> Internet

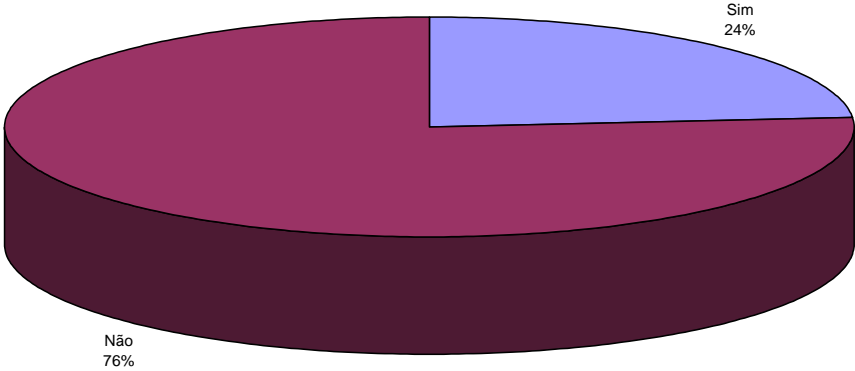
Iniciar Dissertação Paulo-for... Documento1 - Micros... Professor Paulo Zano... PT 18:28

APENDICE C - GRÁFICOS DOS DADOS COMPLEMENTARES DA PESQUISA

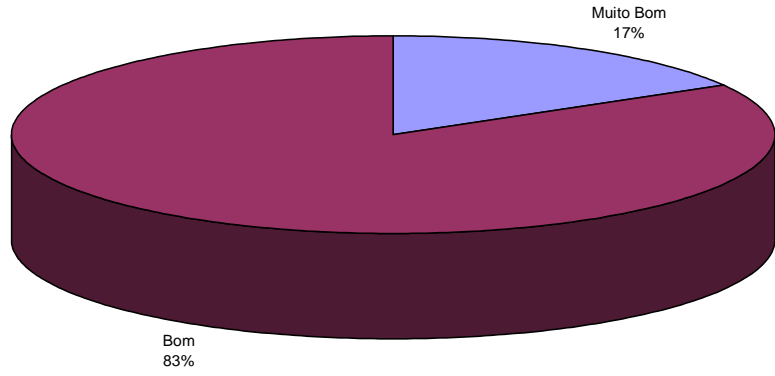
Participação das Exportações



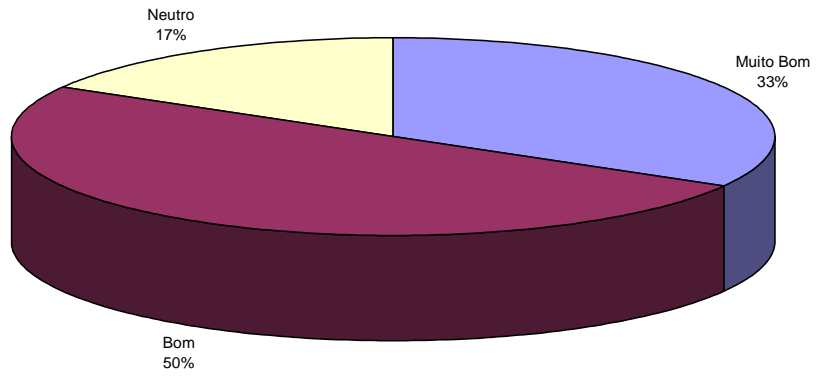
Pretende adotar Balanced Scorecard



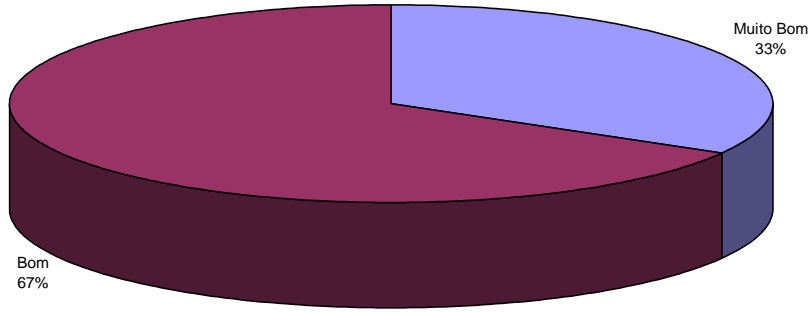
Contribuição BSC Financeiro



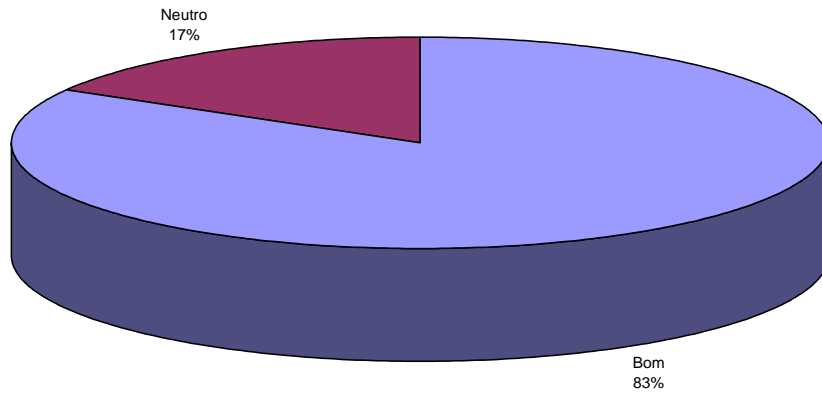
Contribuição BSC Processo



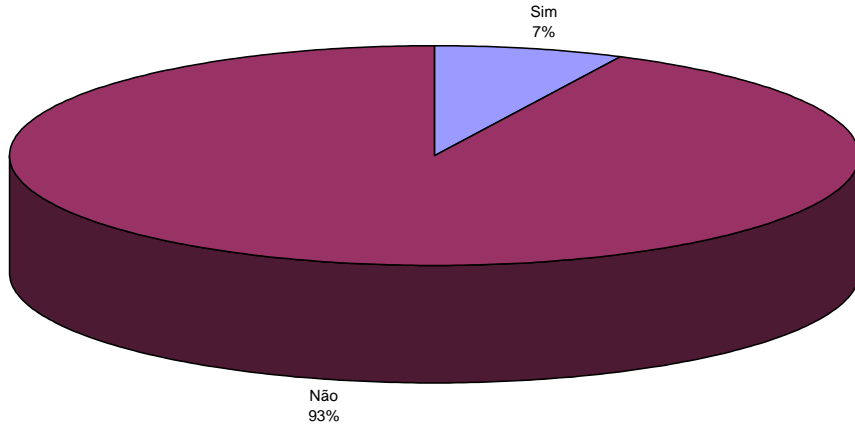
Contribuição BSC Clientes



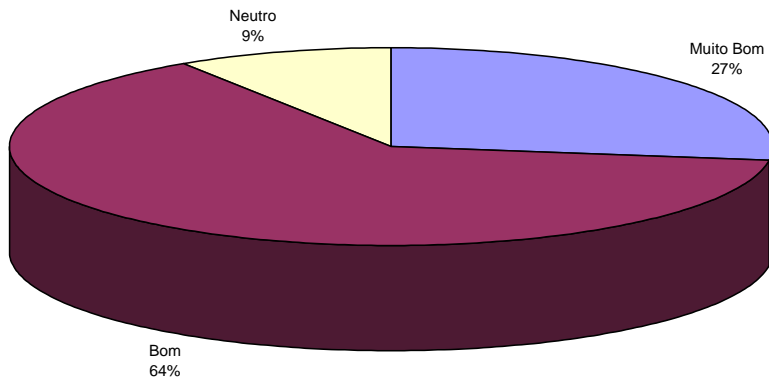
Contribuição BSC Humano/Motivação



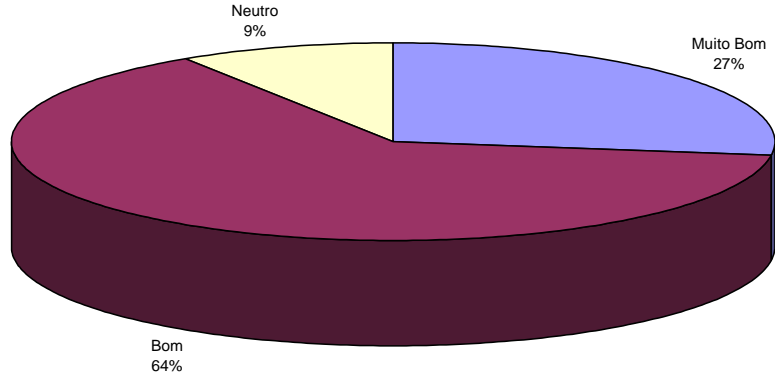
Pretende adotar FPNQ



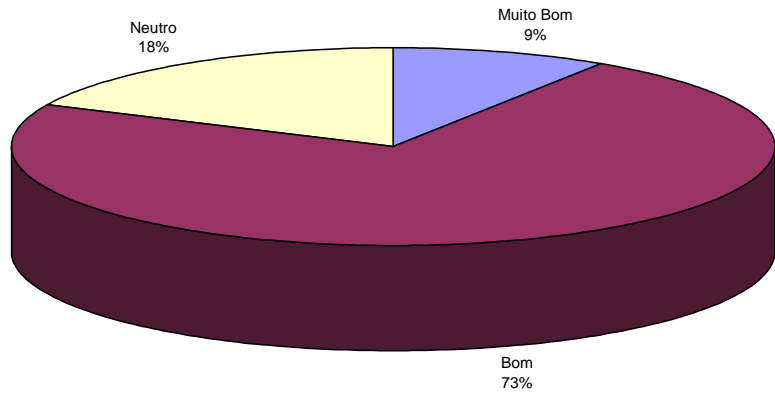
Contribuição FPNQ Financeiro



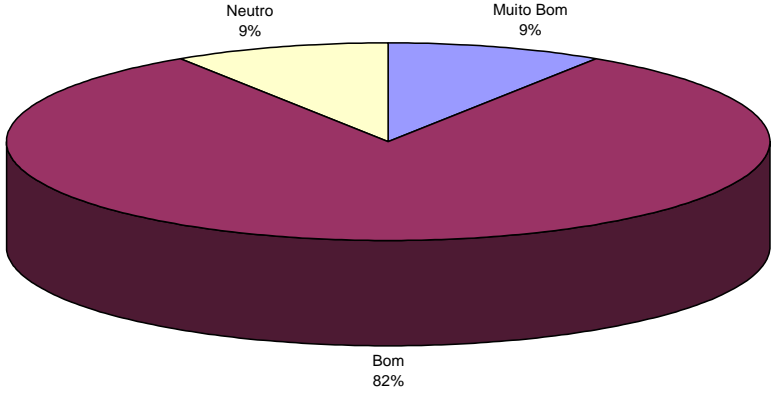
Contribuição FPNQ Mercado e Clientes



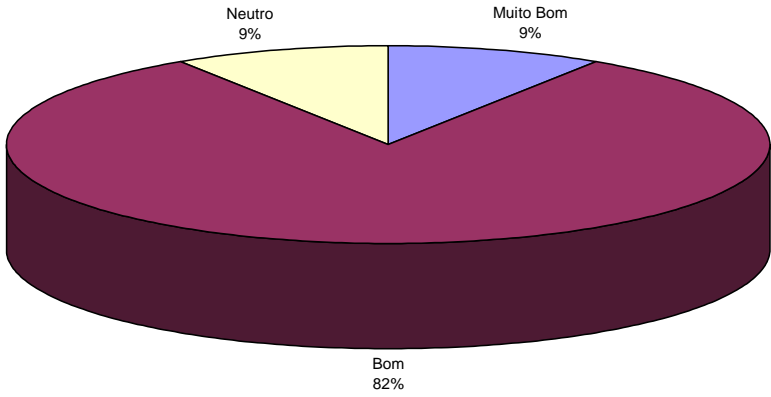
Contribuição FPNQ Processo



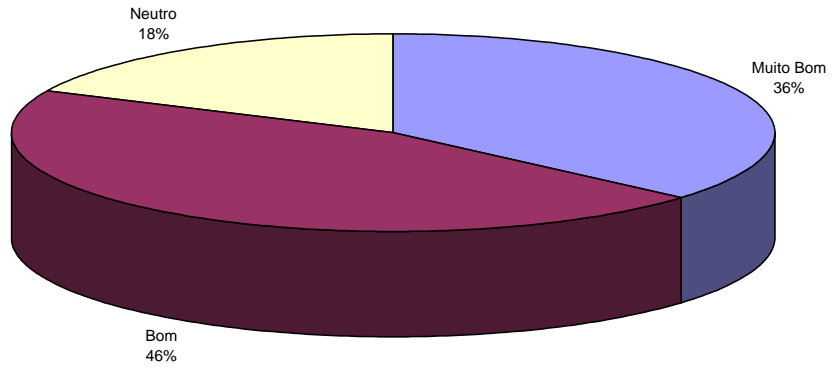
Contribuição FPNQ Aquisição e Fornecedores



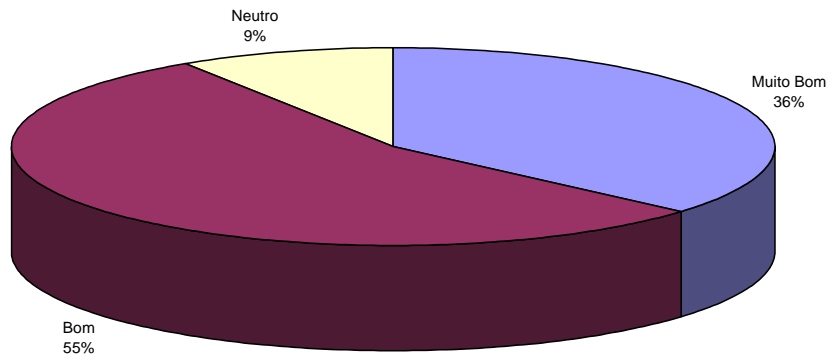
Contribuição FPNQ Responsabilidade Pública



Contribuição FPNQ Inovação



Contribuição FPNQ Pessoas



Contribuição FPNQ Ambiente Organizacional

