

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Carlos Henrique Silva do Carmo

MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO BASEADO NO BSC PARA
ATENDIMENTO AOS REQUISITOS E
PRINCÍPIOS DA NORMA ISO 9001/2000

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

CARLOS HENRIQUE SILVA DO CARMO

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO NO BSC PARA
ATENDIMENTO AOS REQUISITOS E PRINCÍPIOS DA NORMA ISO 9001/2000**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Florianópolis

2003

CARLOS HENRIQUE SILVA DO CARMO

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO NO BSC PARA
ATENDIMENTO AOS REQUISITOS E PRINCÍPIOS DA NORMA ISO 9001/2000**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Orientador

Prof. Francisco Bragança, Dr.

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

Profª. Simone de Cássia Silva, M.Sc.

DEDICATÓRIA

À minha esposa e companheira, Rosane Araújo de Oliveira.

Aos meus pais e amigos, Antônio e Euzeni.

Aos meus preciosos filhos, Eric, Andriw e Beatriz.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a luz que a todos ilumina.

Ao CEFET-GO, pela oportunidade de realização deste mestrado.

Ao professor Dr. Paulo Maurício Selig, pela oportunidade de realização deste mestrado e pela rica orientação no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

À professora, colega e co-orientadora M.Sc Simone de Cássia Silva, pela solicitude e paciência, pelo estímulo e confiança, pelos ensinamentos, pela valiosa orientação e pela inestimável contribuição ao desenvolvimento desta pesquisa, os meus mais sinceros agradecimentos

Aos professores do Programa de Pós-Graduação, que ajudaram a estender meus horizontes científicos.

À banca examinadora, pelas contribuições a forma final desta pesquisa.

Ao amigo Gilberto Viera do Carmo, pelo apoio e sugestões.

RESUMO

No presente estudo, desenvolveu-se um modelo de medição e avaliação de desempenho global para empresas participantes de programas de qualidade baseados no sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000, por meio da aplicação do sistema de gerenciamento estratégico *Balanced Scorecard*, buscando-se demonstrar a aplicabilidade desse sistema como instrumento de gerenciamento de desempenho de forma a atender aos princípios e requisitos da referida norma. Foi realizada uma pesquisa exploratória, por meio de levantamento bibliográfico, buscando as principais características do conjunto de normas ISO 9000, principalmente a norma ISO 9001/2000 e do sistema *Balanced Scorecard*, construindo-se, em seguida, um modelo de integração entre os dois sistemas. Efetuou-se uma aplicação do referido modelo em uma empresa do ramo de construção civil com o objetivo de demonstrar a sua viabilidade. Os resultados demonstraram a aplicabilidade do modelo e sua contribuição para o gerenciamento do desempenho estratégico da organização, em conjunto com o atendimento aos requisitos e princípios da norma ISO 9001/2000.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Avaliação de desempenho, Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9000.

ABSTRACT

In the present study, has developed a measurement and evaluation performance model for participant companies of quality programs based in the Quality Management System ISO 9001/2000, through the application of the Strategic Management System Balanced Scorecard, being looked for to demonstrate the applicability of that system as performance management tool of form to attend the principles and requirements of the referred norm. An exploratory research has done, through bibliographical search, looking for the main characteristics of the group of standards ISO 9000, mainly the standard ISO 9001/2000 and the system Balanced Scorecard, being built, soon afterwards, an integration model between the two systems. Has done an application of the model in a company of the civil construction with the objective of demonstrating its viability. The results demonstrated the applicability of the model and its contribution for the strategic performance management of the organization, together with the attend the requirements and principles of the standard ISO 9001/2000.

Key-words: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Quality Management System, ISO 9000.

SUMÁRIO

1 – DEFINIÇÃO DA PESQUISA.....	13
1.1 – Introdução.....	13
1.2 – Justificativa.....	15
1.3 – Objetivos da pesquisa.....	15
1.3.1 – Objetivo geral.....	15
1.3.2 – Objetivos específicos.....	16
1.4 – Metodologia utilizada na pesquisa.....	16
1.5 – Estrutura da Pesquisa.....	17
1.6 – Limitações.....	18
2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000.....	19
2.1 – Histórico.....	19
2.2 – A série ISO 9000/1994.....	22
2.2.1 – Críticas à adoção da série ISO 9000/94.....	23
2.3 – A Série ISO 9000/2000.....	26
2.3.1 – Normas que formam a família ISO 9000-2000.....	27
2.3.2 – Princípios de Gestão da Qualidade utilizados na série ISO 9000/2000.....	28
2.3.2.1 - Princípio 1 – foco no cliente.....	29
2.3.2.2 - Princípio 2 – liderança.....	30
2.3.2.3 - Princípio 3 – envolvimento de pessoas.....	31
2.3.2.4 - Princípio 4 – abordagem de processo.....	32
2.3.2.5 – Princípio 5 -abordagem sistêmica para a gestão.....	33
2.3.2.6 - Princípio 6 – melhoria contínua.....	34
2.3.2.7 - Princípio 7 – abordagem factual para a tomada de decisão.....	35
2.3.2.8 - Princípio 8 – benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.....	36
2.4 – A norma ISO 9001/2000 –Requisitos de Sistemas de Gestão da Qualidade.....	37
2.4.2 – As seções da norma ISO 9001/2000.....	38
2.4.2.1 – Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade.....	39
2.4.2.2 – Seção 5 – Responsabilidade da Administração.....	40
2.4.2.3 – Seção 6 – Gestão de Recursos.....	41
2.4.2.4 – Seção 7 – Realização do Produto.....	42
2.4.2.5 – Seção 8 – Medição Análise e Melhoria.....	42

3. SISTEMA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD..	46
3.1 – Histórico.....	46
3.2 – Conceito.....	47
3.2.1 – A Missão organizacional e seus valores essenciais.....	48
3.2.2 – A visão de futuro.....	48
3.2.3 – O desdobramento dos objetivos e medidas de desempenho estratégico por meio de perspectivas.....	50
3.3 – Posicionamento estratégico para o BSC.....	53
3.3.1 – Posicionamento estratégico de Porter.....	53
3.3.2 – Posicionamento estratégico de Treacy e Wiersema– Disciplinas de Valor.....	56
3.3.2.1- O posicionamento estratégico de Excelência operacional.....	56
3.3.2.2 – O posicionamento estratégico de Liderança em Produtos.....	57
3.3.2.3 – O posicionamento estratégico de Intimidade com o Cliente.....	58
3.4 – Perspectivas.....	61
3.4.1 – Perspectiva Financeira.....	62
3.4.2 – Perspectiva dos Clientes.....	65
3.4.3 – Perspectiva dos Processos Internos.....	70
3.4.3.1 – A importância da Inovação.....	74
3.4.4 – Perspectiva de aprendizado e Crescimento.....	76
3.4.4.1 – A importância do aprendizado organizacional.....	80
3.4.5 – A necessidade de inclusão de mais Perspectivas.....	84
3.5 – Relações de Causa e Efeito.....	86
3.5.1 – Mapas Estratégicos.....	89
4. MODELO DE UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EMPRESAS CERTIFICANTES PELA NORMA ISO 9001/2000.....	91
4.1 – Descrição das etapas do modelo conceitual proposto.....	91
4.2 – Fase 1 – Diagnóstico estratégico: as Linhas gerais de conduta da organização.....	93
4.2.1 – Etapa 1.1 - A declaração de missão da organização.....	94
4.2.2 – Etapa 1.2 - A visão de futuro da organização.....	94
4.2.3 – Etapa 1.3 - O posicionamento estratégico – “A disciplina de valor”.....	95
4.3 – Fase 2 – Diagnóstico da política da qualidade da organização	96
4.3.1 – Etapa 2.1 - Identificação da política da qualidade.....	96
4.3.2 – Etapa 2.2 - Determinação dos fatores críticos de sucesso para a implementação da política da qualidade da organização.....	97

4.4 – Fase 3 – Estrutura básica do sistema Balanced Scorecard.....	98
4.4.1 – Etapa 3.1 – Seleção das perspectivas do BSC.....	98
4.4.2 – Etapa 3.2 – Formulação dos objetivos da qualidade.....	99
4.4.2.1 – Etapa 3.2.1 – Definição da arquitetura de indicadores e metas para os alcance dos objetivos da qualidade.....	101
4.4.1 – Etapa 3.3 – Construção do mapa estratégico.....	102
4.5 – Fase 4 – Desenvolvimento do plano de ação das iniciativas para o alcance dos objetivos da qualidade, levando-se em consideração os requisitos da ISO 9001/2000.....	103
4.6 – Fase 5 – Realização da análise crítica do feedback estratégico e da qualidade	105
5. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	107
5.1 – Descrição do ambiente de aplicação.....	107
5.1.2 – Descrição da empresa selecionada.....	107
5.2 – Fase 1 – Diagnóstico estratégico.....	108
5.2.1 – Etapa 1.1 - A missão da empresa.....	109
5.2.2 – Etapa 1.2 - A visão de futuro.....	109
5.2.3 – Etapa 1.3 - O posicionamento estratégico.....	109
5.3 – Fase 2 – Diagnóstico da política da qualidade da organização selecionada.....	110
5.3.1 – Etapa 2.1 - Política da qualidade da empresa selecionada.....	110
5.3.2 – Etapa 2.2 – Identificação dos fatores críticos para o sucesso da política da qualidade da empresa selecionada.....	111
5.4 – Fase 3 – Utilização da estrutura básica do sistema Balanced Scorecard para o gerenciamento do desempenho.....	112
5.4.1 – Etapa 3.1 – Seleção das perspectivas do BSC.....	112
5.4.2 – Etapa 3.2 – Formulação dos objetivos da qualidade, definição da metas e indicadores de desempenho para o sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000.....	113
5.4.2.1 – Objetivos da qualidade da perspectiva financeira.....	114
5.4.2.2 – Objetivos da qualidade da perspectiva dos clientes.....	115
5.4.2.3 – Objetivos da qualidade da perspectiva dos processos internos.....	118
5.4.2.4 – Objetivos da qualidade da perspectiva do aprendizado e crescimento.....	120
5.4.3 – Etapa 3.3 – Desenvolvimento do mapa estratégico das relações de causa e efeito entre os objetivos e indicadores das perspectivas do BSC.....	121
5.5 – Fase 4 – Desenvolvimento do plano de ação das iniciativas para o alcance dos objetivos da qualidade, levando-se em consideração os requisitos da ISO 9001/2000.....	122
5.6 – Realização da análise crítica do feedback estratégico e da qualidade.....	125
6 - CONCLUSÕES.....	127

6.1 – Conclusão.....	127
6.2 – Recomendações para Trabalhos Futuros.....	129
7. REFERÊNCIAS	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudança de paradigmas das empresas brasileiras.....	13
Figura 2 - Estrutura da Pesquisa dentro de uma investigação científica.....	17
Figura 3 – Certificados ISO emitidos no mundo, por continentes.....	20
Figura 4 – Histórico dos Certificados ISO 9000 emitidos do Brasil.....	21
Figura 5 – Normas que compõem a série ISO 9000/1994.....	22
Figura 6 – Hierarquia das normas da série ISO 9000/94.....	22
Figura 7 – Normas que compõem a série ISO 9000/2000.....	28
Figura 8 – Normas da série ISO 9000/2000.....	28
Figura 9 – Modelo de um sistema de gestão baseado em processos.....	38
Figura 10 – Estrutura das Seções da ISO 9001/2000.....	39
Figura 11 – Matriz de correlação entre as seções da ISO 9001/2000 e os princípios da qualidade.....	44
Figura 12 – Traduzindo a missão em resultados almejados	47
Figura 13 – Complementação entre a missão e a visão da organização.....	49
Figura 14 – Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	50
Figura 15 – Gerenciamento Estratégico por meio do Balanced Scorecard.....	51
Figura 16 – Relações de causa e efeito entre as perspectivas e medidas estratégicas.....	52
Figura 17 – Posicionamentos estratégicos amplos.....	55
Figura 18 – Diferenciadores e requisitos básicos das proposições de valor para os Clientes.....	61
Figura 19 – Medição dos temas financeiros estratégicos.....	64
Figura 20 – Mapa Estratégico da Perspectiva Financeira.....	64
Figura 21 – Indicadores Essenciais para a Perspectiva do Cliente	67
Figura 22 – Atributos Genéricos da Proposta de Valor aos Clientes.....	69
Figura 23 – Atributos básicos de valor, dentro do posicionamento estratégico da proposição de valor para o Cliente.....	70
Figura 24– Cadeia de valores genérica para a perspectiva dos processos internos do BSC.....	74
Figura 25– Criatividade e Inovação e suas conseqüências.....	75
Figura 26– Prescrições para promoção da Criatividade Organizacional.....	76
Figura 27 – Principais componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC.....	78
Figura 28 – Proposição de valor e capacidades e estratégias exigidas.....	78

Figura 29 – Modelo de cadeia de valor genérica de Kaplan e Norton.....	79
Figura 30 – Ciclo da aprendizagem organizacional de Senge.....	82
Figura 31– Definido as relações de causa e efeito da estratégia.....	87
Figura 32– Indicadores do Metro Bank.....	88
Figura 33– Comunicação da estratégia por meio do mapa estratégico padrão do BSC....	90
Figura 34 – Fases do modelo conceitual proposto.....	91
Figura 35 – Representação gráfica do modelo conceitual proposto.....	93
Figura 36 – Formulário para definição das iniciativas previstas para os objetivos da qualidade.....	103
Figura 37 – Cruzamento das iniciativas e objetivos	105
Figura 38 – Mapa estratégico das relações de causa e efeito entre os objetivos da empresa Alfa.....	121

CAPÍTULO 1 – DEFINIÇÃO DA PESQUISA

1.1 – INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, conscientes das novas exigências dos consumidores por menores preços, melhores produtos e maiores garantias e da necessidade de se manterem competitivas, as empresas têm se preocupado cada vez mais com a necessidade de estarem focadas nos clientes e com o eficiente gerenciamento de seus recursos, de forma a garantir a sua sobrevivência e melhorar seus resultados financeiros.

No Brasil, a situação adquire contornos mais interessantes quando se analisam outros fatores, como o incremento da concorrência empresarial ocorrido na década passada, proporcionado, entre outras coisas, pela abertura econômica, pela desregulamentação de alguns setores, pelo fenômeno da globalização dos mercados, e controle da inflação, reduzindo as margens de lucro, impulsionando as fusões estratégicas (TUBINO,1999) e exigindo das empresas a mudança de alguns paradigmas conforme apresentado na figura 1.

DÉCADA DE 80	DÉCADA DE 90
<ul style="list-style-type: none"> • Busca somente de resultados a curto prazo. • Bases em ativos tangíveis. • Foco no preço e nos processos internos. • Visão de desempenho unicamente financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de resultados a curto e longo prazo. • Bases também em ativos intangíveis. • Foco na criação de valor e no cliente. • Visão de desempenho global.

Figura 1 – Mudança de paradigmas das empresas brasileiras (adaptado de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli, 2001).

Como forma de se manterem competitivas, obtendo uma maior qualidade de seus produtos, maior produtividade, baixos custos e maximização dos resultados, muitas empresas têm buscado a utilização de sistemas de gestão da qualidade, que permitam a melhora da eficiência operacional, aliada um processo de administração de suas estratégias globais.

Neste contexto uma das ferramentas mais utilizadas para o gerenciamento e melhoria da qualidade das organizações é a série de normas ISO 9000, adotada por empresas de vários países do mundo, que buscam nela uma forma de assegurar que a organização pode de forma

repetitiva satisfazer aos requisitos da qualidade de seus clientes, com uma melhor utilização de seus recursos produtivos, redução do desperdício, aumento de produtividade e competitividade e conseqüente melhora na qualidade dos seus processos, produtos e serviços, trazendo com isto maior confiança e fidelização dos seus clientes.

Em sua última revisão no ano de 2000 a família de normas ISO 9000 foi reduzida de, um conjunto de mais de 20 normas, para quatro normas primárias, tendo sido escolhida a norma ISO 9001 como única norma para a certificação da capacidade da organização em atender aos requisitos de seus clientes e da própria empresa.

Na sua revisão no ano 2000 a norma ISO 9001 sofreu importantes alterações, que dentre as quais destacam-se: a utilização de sete princípios da qualidade total como base dos requisitos da norma; a necessidade da organização criar objetivos para o seu sistema da qualidade e implementar métodos de monitorar o alcance destes objetivos, bem como a determinação de monitorar e medir a satisfação de seus clientes e o desempenho de seus processos e produtos, fazendo isto a fim de que estas informações permitam a organização analisar a eficácia de seu sistema de gestão da qualidade.

Tais mudanças suscitam nas organizações a necessidade de utilização de métodos que permitam medir e monitorar o seu desempenho de maneira estruturada e global contribuindo assim para o processo de tomada de decisão pelos gestores.

Como estrutura para a definição dos objetivos da qualidade da organização e medição e monitoramento de seu desempenho em relação aos requisitos da norma ISO 9001/2000 e os princípios da qualidade em que a norma se baseia, este estudo propõe a adoção do sistema gerencial *Balanced Scorecard*, de maneira a integrar o sistema de gestão da qualidade da organização com o seu sistema estratégico, desdobrando a estratégia organizacional para dentro do sistema da qualidade da empresa.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento estratégico que objetiva fornecer uma estrutura para traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, dentre de quatro perspectivas relacionadas entre si, formando uma cadeia de causa e efeito entre os objetivos e assim a monitorar as premissas em que se baseiam a estratégica da organização, melhorando sua compreensão e contribuindo para

feedback e o aprendizado estratégico da empresa.

O presente estudo procura desdobrar a política da qualidade de uma organização do ramo da construção civil em objetivos da qualidade, indicadores e metas utilizando como estrutura o *Balanced Scorecard*, buscando demonstrar a aplicabilidade deste sistema como instrumento de gerenciamento de desempenho de empresas participantes de programas de qualidade baseados no sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000 de forma a atender aos princípios e requisitos desta norma.

1.2 – JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Em conformidade com o apresentado no item anterior, a importância deste trabalho reside na busca em demonstrar os benefícios oriundos da utilização do sistema de gerenciamento estratégico *Balanced Scorecard* para medir e monitorar e avaliar o desempenho das organizações que são participantes de programas de qualidade baseados no sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000 de forma a tornar o sistema de qualidade da organização um item estratégico da empresa, definindo objetivos, medindo, monitorando e avaliando o desempenho da organização de forma global, levando-se em consideração tanto os aspectos internos quanto externos que interferem no desempenho da empresa.

Pretende-se com esta pesquisa contribuir para solucionar a lacuna de modelos estruturados para a medição e avaliação global do desempenho das organizações, tendo em vista os requisitos da norma ISO 9001/2000 e os princípios da qualidade em que a norma se baseia. Sobretudo a medição e avaliação dos objetivos derivados da política da qualidade da empresa.

1.3 – OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 – Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um modelo de avaliação de desempenho global para empresas participantes de programas de melhoria da qualidade baseados na norma ISO 9001, por meio da sistematização e aplicação de um *Balanced Scorecard*.

1.3.2 – Objetivos Específicos

Para o alcance dos objetivos gerais da presente pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- determinar a viabilidade da utilização do *Balanced Scorecard* como modelo de avaliação de desempenho integrado com o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001;
- estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos chave para a implantação da norma ISO 9001 na organização;
- determinar os indicadores de desempenho adequados para avaliação e gerenciamento dos objetivos estratégicos estabelecidos;

1.4 – METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

O referencial teórico desta pesquisa está baseado na pesquisa exploratória, por meio do procedimento de levantamento bibliográfico, que, conforme Gil apud Silva e Menezes (2001), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com um tema, visando torná-lo explícito ou construir hipóteses.

A presente pesquisa tem por natureza ser uma pesquisa aplicada, pois gera conhecimento de aplicação prática para a solução de problemas específicos, utilizando-se do método dedutivo, como forma de confirmar as premissas levantadas nos itens anteriores, por intermédio de uma análise do geral para o particular, a fim de chegar a uma conclusão, e tem como objetivo ser diagnóstica e exploratória, pois desdobra variáveis da situação atual e propõe melhorias para uma situação futura (SILVA E MENEZES, 2001).

A pesquisa foi desenvolvida por meio das seguintes etapas:

1. Revisão bibliográfica sobre o sistema de gestão da qualidade baseado no conjunto de normas da família ISO 9000, dissertando sobre suas características, suas críticas, benefícios e as mudanças ocorridas em sua última versão;
2. Revisão bibliográfica sobre o sistema de gerenciamento estratégico *Balanced Scorecard*, dissertando sobre sua estrutura e as premissas em que se baseia;
3. Desenvolvimento do modelo conceitual proposto por meio da utilização da

estrutura do *Balanced Scorecard* para formular os objetivos para o sistema da qualidade da organização baseado na ISO 9001/2000, medir e monitorar o desempenho da organização de forma global;

4. Análise do modelo conceitual proposto por meio de sua aplicação em uma empresa.

1.5 – ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura da pesquisa é descrita a seguir e apresentada na figura 2.

- Capítulo 1: definição da pesquisa, com introdução ao tema descrito, definição dos objetivos, justificativa e relevância do tema, e metodologia empregada;
- Capítulo 2: aborda o sistema de gestão da qualidade ISO 9000, com seus conceitos, princípios e mudanças oriundas de sua revisão, principalmente em relação à norma ISO 9001/2000.
- Capítulo 3: descreve os conceitos, estrutura, benefícios, condições e forma de utilização do sistema de gerenciamento estratégico *Balanced Scorecard*.
- Capítulo 4: apresenta a construção do modelo de avaliação de desempenho para a formulação de objetivos da qualidade e atendimento aos requisitos e princípios da norma ISO 9001/2000, por meio da utilização do *Balanced Scorecard*.
- Capítulo 5: apresenta a aplicação do modelo proposto em uma empresa da indústria da construção civil.
- Capítulo 6: apresenta os resultados da pesquisa e análise dos mesmos.

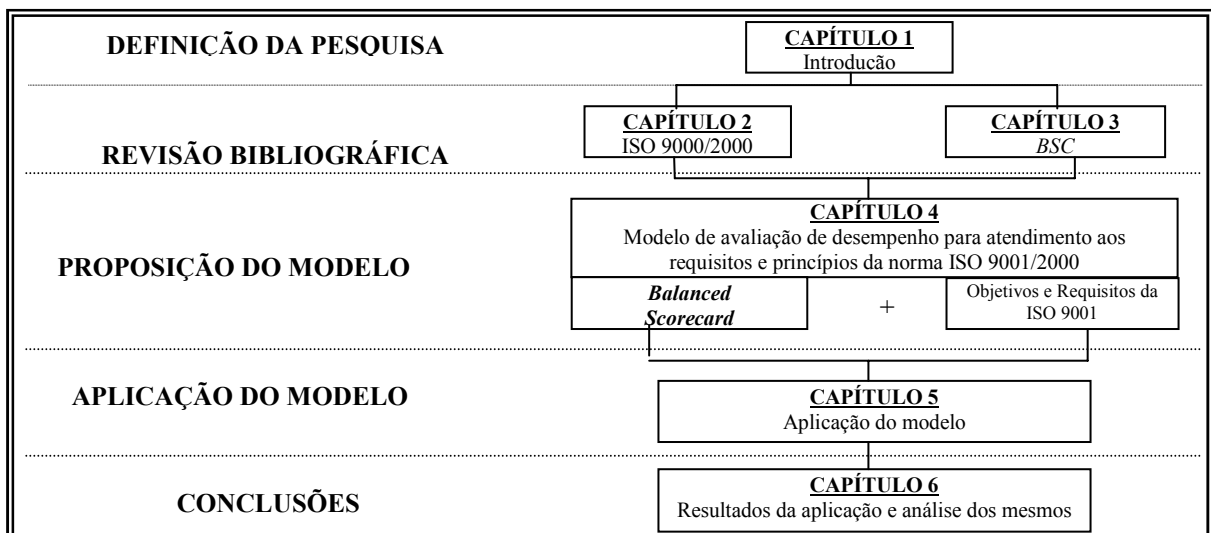


Figura 2 – Estrutura da pesquisa dentro de uma investigação científica.

1.6 – LIMITAÇÕES

A principal limitação da presente pesquisa consiste na falta dos resultados em relação ao alcance dos objetivos de qualidade definidos na aplicação do modelo apresentado nesta pesquisa e a conseqüente análise dos mesmos para o feedback e aprendizado estratégico. Tal limitação foi ocasionada pela falta do tempo necessário para realização e medição destes objetivos.

CAPÍTULO 2 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000

2.1 – HISTÓRICO

A palavra ISO vem do grego e significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade e é utilizada como sigla da *The International Organization for Standardization* (a Organização Internacional para Normatização Técnica), uma organização não governamental com sede em Genebra na Suíça, que congrega os órgãos de normatização de mais de 140 países, criada em 1947, com a missão de promover o desenvolvimento de normas técnicas de padronização com o objetivo de facilitar o comércio internacional de bens e serviços (ISO 2003a).

A maioria das normas ISO é específica para um produto, um material ou um processo em particular (ISO 2003b). Como exemplo de norma de padronização da ISO temos os formatos dos cartões de crédito, telefônicos e de conveniência, que é o mesmo em qualquer lugar, tornando possível à utilização desses cartões em todo o mundo (JORNAL O POPULAR, 2000).

Dentre as normas ISO uma das mais conhecidas e utilizadas no mundo é a família de normas ISO 9000, que se diferenciam da maioria das outras normas, por serem conhecidas como normas genéricas de sistemas de gestão da qualidade. Isto quer dizer que a série de normas ISO 9000 pode ser aplicada em qualquer organização, de qualquer setor, grande ou pequena, seja qual forma o seu produto (bem ou serviço), e que se referem a diretrizes e/ou requisitos sobre que características devem ser consideradas no gerenciamento dos processos ou atividades da organização, de modo a melhorar a satisfação dos clientes e partes interessadas, melhorando conseqüentemente o desempenho da organização (ISO 2003b; MELLO et. al, 2002; ABNT-CB25, 2003).

A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas técnicas e diretrizes internacionais que trata de sistemas de gestão da qualidade. Este conjunto de normas representa um consenso internacional de boas práticas cujo objetivo é assegurar que a organização pode repetidamente satisfazer os requisitos de qualidade dos clientes (ISO, 2003b).

Historicamente a série de normas ISO 9000 é o resultado do processo de evolução de normas que tratavam da qualidade, segurança e confiabilidade das instalações nucleares e artefatos militares, que serviram de base para normas de qualidade para fins não militares em países como o Reino Unido, com a norma BS 5750 e o Canadá com a norma CSA Z299. Estas duas normas, utilizadas em conjunto com outras normas militares, serviram de modelo para a publicação em 1987 da série de normas ISO 9000, editadas pelo comitê técnico da ISO, ISO/TC 176, (criado em 1979), responsável pelo desenvolvimento de normas de gestão da qualidade (ISO, 2003c; MARANHÃO, 2001).

A série de normas ISO 9000 passou então, a ser adotada pelas nações da comunidade europeia como sendo um padrão de normatização internacional e avaliação de conformidade, tornando-se obrigatório o cumprimento destas normas na efetuação de transações comerciais envolvendo estas nações (MARANHÃO, 2001).

Como padrão de avaliação e certificação de sistemas de gestão da qualidade a norma ISO 9000 teve, desde de sua edição em 1987, um incremento vertiginoso, sendo adotada por mais de 500.000 empresas ao redor do mundo, em todos os continentes (ISO-TC176, 2003), conforme figura 3 (dados coletados até 31/12/2001).

Continente	Total de Certificados
ÁFRICA	3.868
AMÉRICA CENTRAL	322
AMÉRICA DO NORTE	50.894
AMÉRICA DO SUL	14.099
ÁSIA	142.467
EUROPA	269.950
OCEANIA	28.819
Total	510.419

Figura 3 - Certificados ISO emitidos no mundo, por continentes (fonte: *site* da ISO <http://www.iso.ch/iso/en/prodsservices/otherpubs/pdf/survey11thecycle.pdf>. Acessado em 25/02/2003).

No Brasil, a norma começou a ser adotada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) a partir de 1990 e recebeu a mesma numeração da série ISO 9000, chamando de NBR ISO 9000 (SOUZA et.al.1995). Também no Brasil a situação não é diferente do resto do mundo, a quantidade de empresas que utilizam a norma ISO 9000 para a

certificação vem crescendo nos últimos anos, de modo que o Brasil é líder absoluto na América Latina em número de empresas certificadas, com mais de 9000 empresas certificadas desde a adoção da norma no Brasil (PRANCIC e TURRIONI, 2001; ABNT-CB25, 2003), conforme figura 4.

Certificados ISO 9000				
Ano de Emissão	Número	Número	Número	Número Acumulado
1990	13	18	13	18
1991	12	17	25	35
1992	44	61	69	96
1993	94	129	163	225
1994	270	370	433	595
1995	258	354	691	949
1996	443	637	1.134	1.586
1997	657	893	1.791	2.479
1998	929	1.263	2.720	3.742
1999	1.225	1.468	3.945	5.210
2000	2.073	2.474	6.018	7.684
2001	1.734	2.017	7.752	9.701
2002	1.905	2.083	9.657	11.784
2003	54	57	9.711	11.841

Figura 4 – Histórico dos Certificados ISO 9000 emitidos no Brasil (fonte: site do ABNT-CB25 http://200.20.212.34/cb25i/ano_calendario.asp?Chamador=CB25. Acessado em 25/02/2003).

Segundo Maranhão (1991), a versão das normas da série ISO 9000 de 1987 cumpriu bem o seu papel, divulgando e universalizando a adoção destas normas pelo mundo. De acordo com mesmo o autor, em 1994 os 73 países de maior PIB (Produto Interno Bruto) do mundo a adotavam como norma nacional.

A primeira revisão das normas feita pelo Comitê Técnico da ISO, ISO/TC 176, ocorreu em 1994, porém não teve o caráter estrutural que o mercado requeria, o que tornou a norma alvo de severas críticas (MARANHÃO, 1987; VIEIRA, 2002; PRANCIC e TURRIONI, 2001), ensejando a sua posterior revisão em 2000.

A seguir apresenta-se a versão da norma ISO 9000/1994 e algumas das críticas atribuídas a ela, que motivaram sua revisão em 2000.

2.2 – A SÉRIE ISO 9000/1994

A série de normas ISO 9000 em sua versão de 1994 é composta por cinco normas, e é complementada com uma norma exclusiva para definição do vocabulário utilizado pelas normas da série 9000, a ISO 8402, conforme figura 5.

Norma	Descrição	Comentários
ISO 9000 (NBR ISO 9000/94)	Normas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Diretrizes para a Seleção e Uso	Esta norma tem como objetivos esclarecer as diferenças e as inter-relações entre as demais normas da série, fornecendo diretrizes para a sua seleção e utilização (ABNT,1994b)
ISO 9001 (NBR ISO 9001/94)	Sistemas da Qualidade – Modelo para Garantia da Qualidade em Projeto, Desenvolvimento, Produção, Instalação e Serviços Associados	Esta norma especifica uma série de requisitos do Sistema da Qualidade para a garantia da qualidade de acordo com as especificações dos clientes, de forma a demonstrar a capacidade do fornecedor de projetar e fornecer produtos conformes (ABNT,1994b). De acordo com Souza et.al (1995), Os requisitos especificados nesta norma são utilizados primordialmente para a prevenção de não-conformidades, em todos os estágios desde do projeto até a assistência técnica
ISO 9002 (NBR ISO 9002/94)	Sistemas da Qualidade – Modelo para Garantia da Qualidade em Produção e Instalação	Esta norma especifica requisitos do Sistema da Qualidade, para uso em situações contratuais entre duas partes, onde é requerida a demonstração da capacidade do fornecedor para controlar os processos que determinam a aceitabilidade do produto fornecido (SOUZA et. al, 1995; ABNT,1994b)
ISO 9003 (NBR ISO 9003/94)	Sistemas da Qualidade – Modelo para Garantia da Qualidade em Inspeção e Ensaio Finais	Esta norma especifica requisitos do Sistema da Qualidade, para uso em situações contratuais entre duas partes, onde é requerida a demonstração da capacidade do fornecedor para detectar e controlar a existência de não conformidade com os requisitos especificados, durante a inspeção e ensaios finais (ABNT, 1994b);
ISO 9004 (NBR ISO 9004/94)	Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes	Esta norma destina-se a organizações que desejam implantar espontaneamente um sistema de gestão da qualidade, onde o enfoque está centrado no atendimento do cliente e não apenas na demonstração dos requisitos foram seguidos (SOUZA et al, 1995). Esta norma não é utilizada para fins de certificação
ISO 8402 (NBR ISO 8402/94)	Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Terminologia	Esta norma tem como objetivo esclarecer e padronizar os termos utilizados nas normas que tratam de gestão da qualidade da ISO (ABNT.1994a)

Figura 5 – Normas que compõem a série ISO 9000/1994

A hierarquia entre as normas de série ISO 9000/94 pode ser visualizada por meio da figura 6.

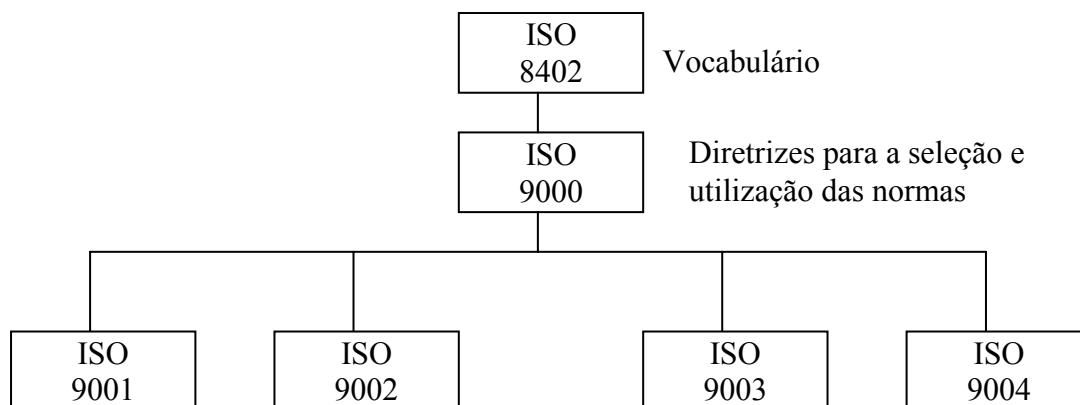


Figura 6 - hierarquia das normas da série ISO 9000/94, adaptado de Rothery (1993 p.31).

Dentre as normas da série ISO 9000/94, para fins contratuais, a ISO 9001 é mais completa, tendo as demais (9002 e 9003) um nível de exigência decrescente (SOUZA et al, 1995).

A versão das normas de 1994 sofreu uma grande quantidade de críticas quanto sua adoção (VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001). Segundo Prancic e Turrioni (2001), muitos autores colocam em dúvida a associação da certificação com a gestão de qualidade, uma vez que a certificação do sistema de garantia de qualidade consiste, não em garantir a qualidade do produto, “uma vez que inspecionar todo o produto é virtualmente impossível além apenas de detectar defeitos, refugos e retrabalhos”, mas sim, em gerar evidências de que o processo está sendo controlado.

2.2.1 - Críticas à adoção da série ISO 9000/94

As normas da série ISO 9000, em sua versão de 1994, tiveram grande quantidade de críticas dentre as quais destacamos abaixo algumas.

Existem no mínimo dez argumentos contra a ISO 9000/94 (SEDDON, 1998; PRANCIC e TURRIONI, 2001):

1. “A norma encoraja as organizações a agir de maneira a fazer as coisas piores para seus clientes”. O autor argumenta que o excessivo foco, “interno - burocrático” da organização onde os controles são feitos a partir de procedimentos bem documentados, e que estes procedimentos engessam a empresa, fazendo que mesmo quando a organização faz algo que não agrada o cliente, ela acredite que esta agindo de maneira adequada, uma vez que está seguindo a documentação certificada;
2. “Qualidade por inspeção não é qualidade”. O fato de haver inspeção faria com que aumentassem os erros e decaísse o moral dos trabalhadores, uma vez que é impossível inspecionar tudo, o trabalhador assumiria uma responsabilidade, e o inspetor acreditando que o trabalhador verificou não verificaria gerando um círculo vicioso.
3. “A ISO 9000 baseia-se na presunção falha, de que o trabalho é melhor controlado especificando e controlando procedimentos”. A utilização de procedimentos apenas serve para que o auditor possa avaliá-los, e que para a organização eles

ocasionam dois trabalhos, um para escrevê-los, e outro para segui-los e isso faz com que o desempenho da organização seja subotimizado piorando seus resultados, uma vez que ela não faz nada além do que está escrito.

4. “O típico método de implementação é baseado na sub-otimização de desempenho”. Como a empresa estabelece o conjunto de requisitos que ela pode controlar, normalmente ela não pensa no melhor desempenho, mas no que seja possível de monitorar.
5. “A norma baseia-se nas pessoas, em particular dos auditores, de suas interpretações de qualidade”. O fato de ocorrer problemas de interpretação deixa excessivo poder sobre as pessoas que avaliam o sistema.
6. “A norma promove, encoraja e demanda ações que causam sub-otimização” As pessoas só executam aquilo que o procedimento recomenda deixando de lado importantes ações que melhorariam o desempenho da empresa.
7. “Quando as pessoas estão sujeitas a controles externos elas tendem a dar atenção apenas às coisas que efetivamente serão controladas”. As pessoas agiriam de forma somente, a passar pela auditoria.
8. “A ISO 9000 desencoraja os gerentes a aprender sobre a teoria das variações”. Os gerentes estão desta forma acreditando que o fato de não haver variação no processo é benéfico para a empresa e qualquer mudança atrapalharia o desempenho da organização.
9. “A ISO 9000 não incentiva as boas relações cliente – fornecedor”. A norma exige uma visão contratual onde o fornecedor é obrigado a demonstrar estar de acordo com os requisitos, o que segundo ele causa sub-otimização.
10. “A ISO 9000 não encoraja os gerentes a pensar de modo diferente”. A norma separa as pessoas que planejam, controlam e decidem das pessoas que fazem, tornando-se assim um sistema de “comando e controle” não ocorrendo desta forma envolvimento dos trabalhadores.

Já para Kartha (2002) as principais críticas são:

- A ISO 9000/94 falhava em não enfatizar nenhuma medida específica de desempenho da qualidade. Isto não era uma preocupação que constava dos requisitos da norma;
- Os níveis de especificação da qualidade dos produtos eram estabelecidos pelos próprios fornecedores e não pelos clientes, como deveria acontecer;

- As normas requisitavam somente que os fornecedores fizessem a verificação do processo em lugar de garantir que eles consistentemente produziam aquilo que ele havia sido contratado para produzir;
- A certificação pela norma garante somente que o fornecedor pode assegurar um nível consistente de qualidade, que poderá ser entregue, mas um fornecedor pode mesmo em conformidade com a norma entregar um produto de baixa qualidade;
- Existia pouca ou nenhuma ênfase em muitas outras importantes áreas que contribuem para a melhoria da qualidade como: a melhoria contínua; o gerenciamento do relacionamento com os clientes e o aprofundamento do envolvimento da alta gerência com as atividades relacionadas à qualidade

Segundo Kartha (2002), a insatisfação com estas falhas na norma levou alguns países a reduzirem sua confiança nas certificações pela norma ISO 9000/94. Eles se queixavam que o processo de registro se tornou mais uma estratégia de marketing do que um veículo de melhoria da qualidade dos processos dentro de uma organização.

De acordo com Curkovic e Pagell apud Prancic e Turrioni (2001), as maiores críticas a ISO 9000/94 residem nos seguintes pontos:

- Pouca ênfase na melhoria contínua. Enquanto muitas empresas despendem esforços para melhorar competitivamente, de forma a garantir crescimento contínuo em todos os aspectos da organização utilizando o TQM, a ISO 9000 não dá ênfase a este importante ponto da gestão de qualidade.
- Limitado foco na satisfação do cliente. Para a ISO 9000, apenas o atendimento aos requisitos seria suficiente para garantir a satisfação do cliente. A norma não incentivava nenhuma maneira para utilizar as informações ganhas dos clientes para que houvesse melhoria na relação com eles.
- Documentação desnecessária. Necessidade de escrever diversos procedimentos. Excesso de burocracia, sem respectivo ganho de produtividade.
- Falha em integrar o planejamento de requisitos de qualidade com o planejamento estratégico da organização, e este critério, segundo o autor é crítico quando surgem potenciais parcerias na relação cliente-fornecedor.

Segundo Viera (2002), as principais críticas à ISO 9000/94 são: o enfoque limitado sobre a melhoria contínua e a busca e medição da satisfação do cliente; o alto custo da

certificação; a possibilidade de uma empresa certificada vir produzir bens ou serviços de baixa qualidade e a excessiva ênfase na documentação, com grande quantidade de documentos desnecessários.

Este tipo de crítica dentre outras, além da determinação regimental de revisão das normas, no mínimo a cada cinco anos, obrigou o comitê técnico da ISO, o ISO/TC 176, após uma ampla pesquisa mundial, que contou com a presença de delegados de todo o mundo, a realizar uma mudança radical, envolvendo o conceito, a forma e o conteúdo da norma ISO 9000, editando uma nova versão da norma no ano de 2000 (VIEIRA, 2002; BRANCHINI, 2002; KARTHA, 2002).

A seguir apresentam-se quais foram as mudanças introduzidas na ISO 9000/2000, bem como a forma que está estruturada.

2.3 – A SÉRIE ISO 9000/2000

A última revisão da norma ISO 9000 foi publicada em dezembro de 2000, e ocorreu como uma resposta às inúmeras críticas a vários aspectos-chaves da antiga norma e contou com uma ampla pesquisa mundial como suporte. O Comitê ISO/TC 176, por meio de suas pesquisas revelou que as organizações estavam solicitando um alinhamento mais estreito entre o sistema de gestão da qualidade da ISO e o modo como elas atualmente dirigiam seus negócios. Especialmente em aspectos como foco no cliente, requisitos para a demonstração da capacidade de melhoria contínua e abordagem orientada por processos (KARTHA, 2002).

Segundo Maranhão (2001), a nova versão da norma ISO 9000, foi elaborada sob o ponto de vista da organização proprietária, que precisa do cliente para se manter, e que precisa demonstrar para este cliente que produz qualidade. E complementa, afirmando que a organização “precisa demonstrar que tem um Sistema de Gestão da Qualidade que pretende produzir produtos ou prestar serviços direcionados à satisfação das necessidades dos seus clientes”.

De acordo com Pearch e Kitka (2000a), as duas versões da norma ISO 9000/94 e ISO 9000/2000, oferecem modelos diferentes de qualidade. Enquanto, segundo os autores, na versão da norma de 1994 a qualidade é definida em cima de vinte requisitos-chave, utilizados

para demonstrar aos clientes que a organização certificada produz produtos com um nível consistente de qualidade; a versão da norma de 2000, ao invés de vinte requisitos chave, foi baseada em oito princípios da qualidade da TQM e dividida em cinco seções.

Segundo ainda, Pearch e Kitka (2000a), a norma ISO 9000 versão de 1994, foi originalmente utilizada para aplicação em organizações industriais, sendo posteriormente adaptada para organizações comerciais e prestadoras de serviços, ao contrário da versão 2000 da norma, que possibilita por meio de seu modelo baseado em processo, sua aplicação a qualquer tipo de organização industrial, comercial, ou prestadora de serviço.

De acordo com Kartha (2002), a nova ISO 9000/2000, tem uma estrutura completamente diferente e está baseada em oito princípios, que são baseados na doutrina do *Total Quality Management* (TQM) e tem como aspectos mais significativos desta nova versão, a inclusão da abordagem por processos, a utilização das informações geradas pelo sistema para facilitar a melhoria contínua e o uso da avaliação da satisfação do cliente para a melhoria dos processos.

Conforme disposto pelo comitê ISO/TC 176 em seu site na internet (www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2), acessado em 25/02/2003, as organizações já certificadas até a data da edição da norma, em 15 de dezembro de 2000, terão até 3 anos a partir dessa data, para promover a revisão da certificação. Após este prazo as certificações com a norma da versão de 1994 perderão sua validade.

2.3.1 – Normas que formam a família ISO 9000-2000

Com a preocupação de evitar a proliferação de normas, o comitê técnico da ISO, reduziu a família das normas ISO 9000, a quatro normas primárias, apoiadas por um conjunto de normas complementares a serie original, identificadas pela série 10.000 (VIEIRA, 2002; MELLO et.al., 2002; ABNT-CB25, 2003), conforme apresentado na figura 7.

Norma	Descrição	Comentários
ISO 9000 (NBR ISO 9000/2000)	Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário	Definição dos conceitos em que se fundamentam a família das normas ISO 9000 e vocabulário da qualidade a ser utilizado na demais normas
ISO 9001 (NBR ISO 9001/2000)	Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos	Especificação dos requisitos do sistema de gestão da qualidade, para a organização demonstrar sua capacidade de fornecer produtos em conformidade com os requisitos do cliente e obter ou aumentar a satisfação dos clientes. É uma norma contratual, para certificação. Esta norma unificou as normas ISO 9001, 9002 e 9003 da versão de 94 e incorporou o termo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ao invés de Sistema de Garantia da Qualidade utilizado pela versão de 94
ISO 9004 (NBR ISO 9004/2000)	Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhorias de Desempenho:	Fornecimento de diretrizes, além dos requisitos da ISO 9001/2000, para a eficiência e eficácia de um sistema de gestão da qualidade, e otimizar a melhoria contínua da organização, não atendendo somente aos clientes, mais estendendo este foco a outras partes interessadas. Não é uma norma contratual, para certificação
ISO 19011 (NBR ISO 19011)	Diretrizes para Auditoria de Sistemas da Qualidade e Ambiental	Prover requisitos e diretrizes para processos de auditoria

Figura 7 – Normas que compõem a série ISO 9000/2000

O relacionamento entre as normas que compõem a família ISO 9001/2000 pode ser representado conforme a figura 8.

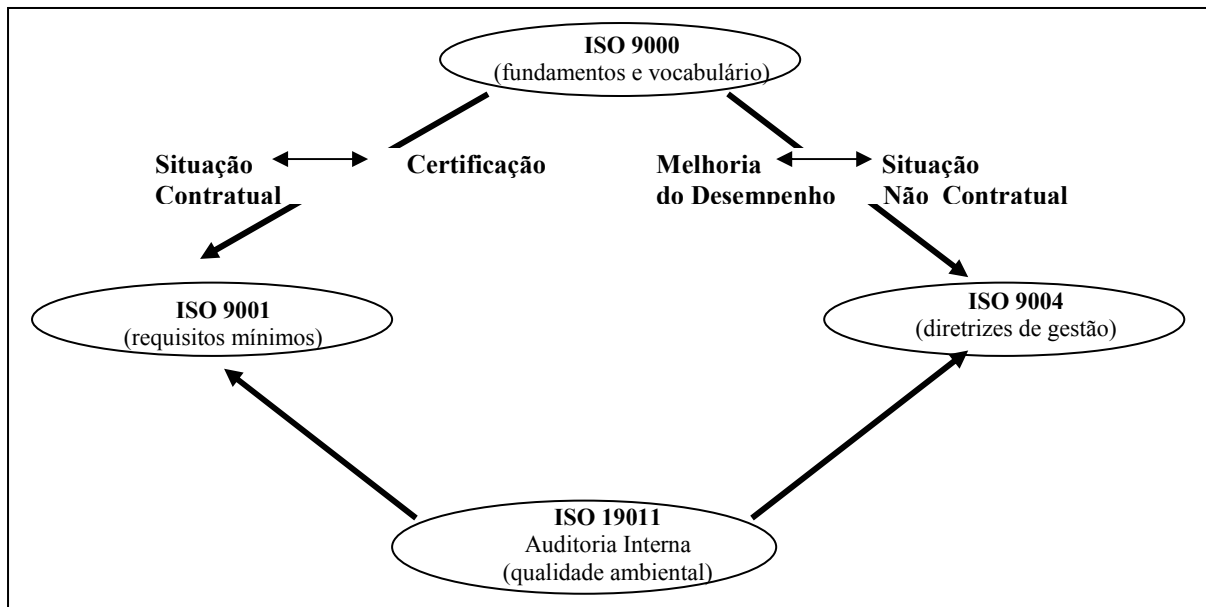


Figura 8 – Normas da série ISO 9000/2000 (adaptado de Maranhão, 2001, p.37).

2.3.2 – Princípios de Gestão da Qualidade utilizados na série ISO 9000/2000

A série de normas da ISO 9000/2000 foi baseada em oito princípios de gestão da qualidade. Estes oito princípios da qualidade formam a base filosófica da versão 2000 da

norma e são poderosos pontos de apoio para a competitividade de qualquer organização (MARANHÃO, 2001).

Os princípios foram tirados do conhecimento e da experiência coletiva de especialistas internacionais que participam do comitê técnico da ISO o ISO/TC 176, o qual é responsável pelo desenvolvimento pela manutenção dos padrões ISO 9000 (MACIEL, 2001).

Os oito princípios de gestão da qualidade, que constituem a base da ISO 9000 em sua versão 2000 são os seguintes:

- Princípio 1 – Foco no cliente
- Princípio 2 – Liderança
- Princípio 3 – Envolvimento de pessoas
- Princípio 4 – Abordagem do processo
- Princípio 5 – Abordagem sistêmica de gestão
- Princípio 6 – Melhoria contínua
- Princípio 7 – Abordagem factual para tomada de decisões
- Princípio 8 – Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

2.3.2.1 - Princípio 1 – foco no cliente

Segundo o texto disposto na norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): as “organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas”.

Este princípio pode ser considerado como uma matriz geral de tudo, uma vez que sem o cliente não existe negócio e conseqüentemente empresa.

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste princípio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- aumento do lucro e da participação de mercado obtido por meio de respostas flexíveis e rápidas às oportunidades do mercado;
- mais eficácia no uso dos recursos da empresa com objetivo de

aumentar a satisfação dos clientes;

- aumento da fidelidade por parte dos clientes; e
- melhora do gerenciamento operacional e do potencial humano, pela existência de um foco em comum.

A aplicação deste princípio requer da empresa as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- pesquisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes;
- adequar os objetivos e metas da organização as necessidades dos clientes;
- assegurar a abordagem equilibrada entre satisfação do cliente e outras partes interessadas (proprietários, empregados, fornecedores, comunidade em geral etc);
- medir a satisfação do cliente e agir conforme os resultados;
- gerenciar de forma sistemática o relacionamento com o cliente;
- possibilitar a comunicação das necessidades e expectativas dos clientes a toda a organização;
- garantir que os membros da organização dispõem de habilidades necessárias para satisfazer os requisitos do cliente.

2.3.2.2 - Princípio 2 – liderança

Segundo o texto da norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): os “líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização”.

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste princípio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- traduzir a visão da organização em objetivos e metas mensuráveis;
- as pessoas entenderão as metas e os objetivos da organização e terão uma motivação para alcançá-los;
- delegar poder e envolver as pessoas para alcançar os objetivos da

- organização;
- haverá menos problemas de comunicação entre os diferentes níveis da organização; e
- as atividades são avaliadas, alinhadas e implementadas de forma integrada.

A aplicação deste princípio requer da empresa as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- estabelecer uma visão clara do futuro da empresa;
- estabelecer metas e objetivos desafiadores;
- considerar as necessidades das partes interessadas, incluindo clientes, proprietários, empregados, fornecedores, comunidade em geral e sociedade em geral;
- desenvolver estratégias para a consecução dos objetivos e metas;
- criar e manter valores compartilhados, justiça e modelos éticos em todos os níveis da organização;
- proporcionar aos empregados os recursos e formação necessária; e
- inspirar, encorajar e reconhecer as contribuições dos funcionários

2.3.2.3 - Princípio 3 – envolvimento de pessoas

Segundo o texto da norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): as “pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização”.

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste princípio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- empregados motivados, envolvidos e comprometidos com a empresa;
- maiores contribuições dos empregados na melhora da política e estratégias da empresa;
- pessoas responsáveis pela própria performance; e
- funcionários ávidos em participar e contribuir para a melhoria contínua.

A aplicação deste princípio requer da empresa e dos funcionários que executem as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- entendam a importância de sua contribuição e de seus papéis dentro da empresa;
- identifiquem obstáculos e busquem oportunidade de melhoria de suas performances;
- aceitem responsabilidade para assumir problemas e resolvê-los;
- avaliem suas performances com relação a seus objetivos pessoais;
- busquem oportunidades para aumentar sua competência, conhecimento e experiência;
- dividam conhecimento e experiência com liberdade; e
- discutam abertamente os temas e problemas.

2.3.2.4 - Princípio 4 – abordagem de processo

Segundo o texto da norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): “um resultado desejado é alcançado mais facilmente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo”.

Este princípio determina que se a organização entender as atividades desenvolvidas por ela como processos, “isto é transformações de entradas em saídas com agregação de valor” esta terá mais facilidade e sucesso em sua gestão (MARANHÃO, 2001).

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste princípio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- custos mais baixos e ciclos de tempo mais curtos por meio do uso efetivo dos recursos;
- resultados melhores, consistentes e previsíveis; e
- oportunidades de melhoria dirigidas e priorizadas.

A aplicação deste princípio requer da empresa as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- definir o processo para a obtenção do resultado desejado;
- estabelecer responsabilidades para o gerenciamento de atividades-chave;
- analisar e medir a capacidade das atividades-chave;
- identificar as interfaces das atividades-chave nas funções da organização;
- dar mais atenção aos fatores que melhorarão as atividades-chave – como recursos, métodos e materiais;
- avaliar riscos, conseqüências e impactos das atividades nos clientes, fornecedores e em outras partes interessadas; e
- identificar os clientes internos e externos, fornecedores dos processos.

2.3.2.5 – Princípio 5 - abordagem sistêmica para a gestão

Segundo descrito no texto da norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): “identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos”.

Este princípio esta em consonância com a abordagem de processo, pois não é suficiente enxergar as atividades da organização como processos, estes processos devem ter ligação entre si, formando um todo sistêmico.

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste principio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- integração e adaptação dos processos que melhor contribuem para a obtenção dos resultados desejados;
- habilidade para concentrar esforços nos processos-chave;
- oferecer confiança às partes interessadas quanto à consistência, eficácia e eficiência da organização;
- alinhamento dos objetivos e metas de processo individuais com os objetivos chaves da organização; e
- fornecimento de um melhor entendimento de papéis e responsabilidades para alcançar objetivos comuns, reduzindo barreiras funcionais e melhorando o trabalho em equipe.

A aplicação deste princípio requer da empresa as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- estruturar um sistema, por meio da identificação ou desenvolvimento de processos para alcançar os objetivos da empresa de modo mais eficiente e eficaz;
- entendimento das interdependências entre os processos do sistema;
- entender as capacidades da organização e estabelecer restrições de recursos, antes de agir;
- colocar metas e definir como as atividades específicas de um sistema devem operar; e
- melhorar continuamente o sistema por meio de medição e avaliação;

2.3.2.6 - Princípio 6 – melhoria contínua

Segundo descrito no texto da norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): “convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente”.

Segundo Maranhão (2001), este princípio determina que nada é tão bom que não possa ser melhorado. É possível e necessário melhorar continuamente, pois as expectativas dos clientes estão sempre evoluindo e os concorrentes estão sempre trabalhando para superar as outras organizações.

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste princípio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- vantagem no desempenho devido à melhoria das capacidades organizacionais;
- criar planos de negócios mais competitivos, por meio da integração da melhoria contínua com o planejamento de negócio e estratégico;
- ajuste de atividades de melhoria em todos os níveis da organização; e
- flexibilidade para reagir rapidamente às oportunidades.

A aplicação deste princípio requer da empresa as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- fazer com que a melhoria contínua de produtos, processos e sistemas

- sejam um objetivo de cada indivíduo na organização;
- fornecer treinamento aos funcionários nos métodos e ferramentas de melhoria contínua;
 - estabelecer metas para guiar a melhoria contínua e medidores para acompanhá-la;
 - promover atividades com base na prevenção;
 - melhorar continuamente a eficácia e a eficiência de todos os processos; e
 - perceber melhorias e mostrar reconhecimento por elas.

2.3.2.7 - Princípio 7 – abordagem factual para a tomada de decisão

Segundo o descrito no texto da norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): “decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações”.

Este princípio determina que o processo de tomada de decisão dentro da organização seja baseado em dados, informações e avaliações concretas. Ou seja, para tomada de decisão a organização deve ter indicadores que a ajudem a gerenciar suas atividades, que lhe demonstrem a consequência de seus atos passados, o nível de seu desempenho presente e lhe ajudem a projetar o futuro com maior segurança.

Segundo Maranhão (2001) a chave deste princípio e o gerenciamento dos indicadores de desempenho “você só consegue gerenciar aquilo que é medido”.

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste princípio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- fundamentar que as estratégias baseadas em informações e dados importantes são mais realistas e mais prováveis de serem alcançados;
- maior habilidade para demonstrar a eficácia de decisões passadas por meio de dados reais;
- maior habilidade para revisar, desafiar e mudar opiniões e decisões; e
- a avaliação do desempenho global da organização e o conhecimento do desempenho passado, presente dos sistemas e processos, para orientar a melhoria e prevenir problemas futuros.

A aplicação deste princípio requer da empresa as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- assegurar que dados e informações sejam suficientemente precisos e confiáveis;
- tornar os dados acessíveis àqueles que necessitam deles;
- analisar os dados e informações utilizando métodos validados;
- tomar decisões e atitudes com base em análises factuais, equilibradas pela experiência e intuição; e
- medir e coletar dados e informações pertinentes ao objetivo.

2.3.2.8 - Princípio 8 – benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

Segundo o descrito no texto da norma NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000): “uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor”

Os benefícios fundamentais, oriundos da aplicação deste princípio são (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- maior habilidade de ambas as partes para agregar valor;
- flexibilidade e rapidez para responder a mudanças no mercado e às demandas e expectativas dos clientes;
- otimização de custos e recursos;
- criar vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de alianças ou parcerias com fornecedores; e
- estabelecer relacionamento contínuo com os fornecedores que proporcione fornecimentos no prazo combinado e sem defeitos.

A aplicação deste princípio requer da empresa as seguintes ações (MACIEL, 2001; MELLO et.al., 2002; ISO/TC 176 *apud* VIEIRA, 2002 e MARANHÃO, 2001):

- estabelecer relações que equilibrem ganhos em curto prazo e respeito em longo prazo;
- compartilhar conhecimento e recursos com os parceiros;
- identificar e selecionar os principais fornecedores;

- comunicação franca e objetiva;
- compartilhar informações e planos futuros;
- estabelecer desenvolvimento e atividades de melhoria em conjunto;
- inspirar, encorajar e reconhecer as melhorias e as realizações dos fornecedores.

2.4 – A NORMA ISO 9001/2000 – REQUISITOS DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

A norma ISO 9001/2000 é a única norma contratual da série ISO 9000/2000, o que de acordo com Maranhão (2001), significa que essa norma fixa os requisitos, exigências ou itens de verificação dos contratos entre as organizações (quem vende) e clientes (quem compra).

Segundo o disposto em seu texto (ABNT, 2000) a norma ISO 9001/2000 pode ser usada por parte internas e externas, incluindo organismos de certificação, para avaliar a capacidade da organização de atender aos requisitos do cliente, os regulamentares e os da própria empresa.

Maranhão (2001), assim complementa seu ponto de vista sobre a norma :

Esta norma tem como objetivo estabelecer diretrizes mínimas (requisitos, ou seja, condições que devem ser obrigatoriamente atendidas) para as grandes atividades das empresas (organização estrutural, vendas, compras, produção, treinamento, laboratório, armazenamento, transporte etc.), para que tais atividades sejam eficazes e harmônicas entre si. Há o pressuposto, muito lógico, de que se os processos (ou atividades) da empresa forem eficazes e harmônicos entre si, ao final, empresa terá qualidade e competitividade.

A norma ISO 9001/2000 é a única da família ISO 9000/2000 contra qual uma certificação de terceira parte pode ser obtida. Ou seja, é a única norma que pode ser utilizada para a solicitação de uma auditoria externa, efetuada por um organismo independente (não relacionado ao cliente ou ao fornecedor) que certificará ou não a organização, atestando que ela está ou não em conformidade com os requisitos dispostos na norma (MELLO et. al, 2002; MARANHÃO, 2001).

Nº da Seção na norma	Descrição	Finalidade
4	Sistema de Gestão da Qualidade	Estabelecer os requisitos gerais para o Sistema de gestão da qualidade (SGQ), além dos requisitos de documentação e registros
5	Responsabilidade da Administração	Identificar e fixar as responsabilidades da alta administração da organização para com o Sistema de gestão da qualidade, levando em consideração as necessidades e expectativas dos clientes, o planejamento do SGQ e a comunicação interna da organização
6	Gestão de Recursos	Estabelecer os requisitos para o provimento de recursos materiais, humanos, de infra-estrutura e de ambiente de trabalho, necessários para o cumprimento da conformidade com os demais requisitos da norma
7	Realização do Produto	Estabelecer requisitos para a atividade principal da organização, reforçando a abordagem de processos, para os produtos e serviços, os processos relacionados aos clientes, o projeto e seu desenvolvimento, compras e ajuste e calibração dos dispositivos de medição
8	Medição, análise e melhoria	Estabelecer requisitos para a medição a análises e a melhoria contínua dos processos, de forma a assegurar que as medições são eficazes e eficientes para garantir um melhor desempenho da organização e a satisfação do cliente

Figura 10 – Estrutura das Seções da ISO 9001/2000 (adaptado de Vieira, 2002, p.48; Maranhão, 2001, p. 38).

2.4.2.1 – Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

Esta seção da norma estabelece as diretrizes gerais para a estrutura do sistema de gestão da qualidade (SGQ), bem como os requisitos de documentação e registros para a demonstração eficácia e eficiência do SGQ da organização.

Esta seção da norma determina que a organização deve, para manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia, realizar as seguintes atividades:

- identificar os processos necessários para a manutenção do SGQ, determinando a seqüência e interação entre eles, juntamente com os critérios e métodos necessários para assegurar que estes processos sejam operados e controlados de forma eficaz;
- monitorar, analisar e medir os processos que apóiam o SGQ, disponibilizando

recursos e informações necessárias para a operação de destes processos e seu monitoramento; e

- implementar ações para atingir os resultados planejados pela organização e melhorar os processos de forma contínua.

Em relação os requisitos de documentação a norma solicita que a organização proceda as seguintes atividades:

- documente a sua política da qualidade e seus objetivos da qualidade;
- estabeleça um manual da qualidade, onde conste o escopo de seu sistema da qualidade, os procedimentos documentados ou a sua referencia e a descrição da interação dos processos do SGQ;
- mantenha registros para demonstrar conformidade com os requisitos da norma; e
- estabeleça procedimentos documentados conforme o requerido nas seguintes subseções da norma:
 - a. 4.2.3 – controle de documentos
 - b. 4.2.4 – controle de registros da qualidade
 - c. 8.2.2 – auditoria interna
 - d. 8.3 – controle de produto não-conforme
 - e. 8.5.2 – ação corretiva
 - f. 8.5.3 – ação preventiva

2.4.2.2 – Seção 5 – Responsabilidade da Administração

Nesta seção são estabelecidas as responsabilidades da alta administração da organização em relação ao SGQ.

Esta seção determina que a alta administração deve demonstrar comprometimento com o SGQ da organização, mediante:

- a garantia que as responsabilidades e autoridades em relação ao SGQ da organização são definidas e comunicadas;
- a comunicação a toda a administração da importância de atender as necessidades dos clientes;
- o estabelecimento de uma política da qualidade, que seja comunicada e

entendida por toda a organização;

- a garantia de que foram estabelecidos e são monitorados os objetivos da qualidade, relacionados com a política da qualidade; e
- a condução de análises críticas, de forma periodicamente planejada, de todo o SGQ da organização, incluindo a política da qualidade e os objetivos;

Nesta seção a norma trata de um dos pontos fundamentais do sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000, que é de responsabilidade exclusiva da alta direção da organização: definição da política da qualidade, que será base para o estabelecimento dos objetivos do sistema e fonte para análise crítica do sucesso do sistema da qualidade da organização.

De acordo com Paladini (2000), com base na definição da política da qualidade são tomadas decisões de longo alcance, como o nível global de investimentos a serem feitos no sistema da qualidade, as estratégias adotadas no sistema produtivo, os objetivos gerais e a abrangência do sistema da qualidade da organização, e a sua definição bem feita traz para a organização alguns benefícios, dentro os quais destacam-se:

- definição de um processo consistente de operação da empresa, trabalhando-se de forma planejada de modo a otimizar o uso de recursos;
- caráter permanente das ações, eliminando-se decisões determinadas por momentos ou situações específicas;
- objetividade e estrutura para a avaliação da qualidade;

2.4.2.3 – Seção 6 – Gestão de Recursos

Nesta seção da norma são definidos os requisitos necessários para a organização garantir o provimento de recursos: humanos, de infra-estrutura e de ambiente de trabalho, necessários para a implementação e melhoria contínua do SGQ.

Esta seção determina que a organização identifique e provenha as seguintes classes de recursos:

- os recursos humanos, ou seja, o pessoal competente, treinado e com habilidade e experiência necessária para executar as atividades do SGQ da organização;
- a infra-estrutura (edifícios , instalações, equipamentos, serviços de apoio,

transporte, ferramentas, softwares etc) necessária para a manutenção dos SGQ da organização; e

- o ambiente de trabalho adequado, que dê condições para a manutenção das atividades do SGQ, de forma que a organização alcance a conformidade como os requisitos do produto realizado.

2.4.2.4 – Seção 7 – Realização do Produto

Nesta seção são estabelecidos requisitos para a realização da atividade fim da organização, isto é dos processos operacionais de realização dos produtos e provimento dos serviços necessários relativos à atividade principal da organização.

Esta seção estabelece os seguintes requisitos para a organização:

- requisitos gerais para o planejamento e realização do produto;
- requisitos relacionados ao produto;
- requisitos para a análise crítica dos requisitos relacionados aos produtos;
- requisitos para a comunicação com os clientes;
- requisitos para o planejamento do projeto e desenvolvimento do mesmo;
- requisitos para o processo de aquisição de produtos utilizados na atividade fim da organização;
- requisitos para a produção e fornecimento de serviço;
- requisitos para identificação da rastreabilidade da realização do produto;
- requisitos para o controle da propriedade do cliente;
- requisitos para a preservação do produto, durante o processo e entrega do produto; e
- requisitos para o controle de dispositivos de medição e monitoramento do produto.

2.4.2.5 – Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria

Nesta seção são estabelecidos requisitos para a medição, a análise e o monitoramento das características do produto, dos processos e da satisfação do cliente, avaliação do desempenho do sistema da qualidade e busca da melhoria contínua.

Esta seção determina que a entidade deve implementar processos de monitoramento, análise e melhoria do desempenho do SGQ, de forma a demonstrar a conformidade do produto com os requisitos do cliente; assegurando a conformidade e a melhoria contínua do SGQ da entidade, por meio dos seguintes elementos:

- determinação de métodos para medir e monitorar a satisfação do cliente em relação ao atendimento de seus requisitos;
- execução de auditorias internas em períodos regulares de forma a verificar a conformidade do SGQ com os requisitos da norma;
- determinação de métodos para medição e monitoramento dos processos em relação aos resultados planejados, definindo, ainda, ações a serem tomadas caso os resultados não estejam sendo alcançados;
- medição e monitoramento das características dos produtos, verificando se os requisitos do produto estão sendo atendidos. Tudo devidamente registrado, incluindo os responsáveis pela liberação do produto;
- definição de um procedimento documentado determinando as providências necessárias para controlar os produtos que não estejam em conformidade como os requisitos especificados para ele, de forma a identificar e corrigir as causas desta não conformidade, impedindo que tal produto chegue ao cliente de modo não intencional;
- coleta e análise de dados para determinar a adequação e eficácia do SGQ, de maneira a avaliar onde melhorias contínuas podem ser implementadas para a otimização do SGQ;
- estabelecimento obrigatório de um processo de melhoria contínua, devidamente alinhada com as diretrizes estratégicas da organização, como a política da qualidade, objetivos da qualidade etc; e
- execução de ações corretivas (para eliminação das causas das não conformidades ocorridas, para evitar sua repetição) e de ações preventivas (para eliminar as causas de possíveis não conformidades que possam ocorrer, para evitar a sua ocorrência).

As seções e seus requisitos se correlacionam com os princípios da qualidade conforme figura 11.

Matriz de Correlação		Foco no Cliente	Liderança	Envolvimento de Pessoas	Abordagem de processo	Abordagem sistêmica para a União	Melhoria contínua	Abordagem factual para de decisão	Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores
4.0	Sistema de Gestão da Qualidade								
4.1	Requisitos Gerais			✓	✓	✓	✓		✓
4.2	Requisitos de Documentação		✓		✓	✓			
5.0	Responsabilidade da Direção								
5.1	Comprometimento da Direção	✓	✓	✓			✓		
5.2	Foco no Cliente	✓	✓						
5.3	Política da Qualidade	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
5.4	Planejamento		✓		✓	✓	✓	✓	
5.5	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	✓	✓	✓	✓		✓		
5.6	Análise Crítica pela Direção	✓	✓		✓		✓	✓	
6.0	Gestão de Recursos								
6.1	Provisão de Recursos	✓		✓			✓		
6.2	Recursos Humanos	✓		✓				✓	
6.3	Infra-estrutura								
6.4	Ambiente de Trabalho			✓					
7.0	Realização do Produto								
7.1	Planejamento da Realização do Produto				✓	✓		✓	
7.2	Processos Relacionados ao Cliente	✓		✓					
7.3	Projeto e Desenvolvimento			✓			✓	✓	
7.4	Aquisição							✓	✓
7.5	Produção e Fornecimento de Serviço	✓			✓			✓	
7.6	Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento							✓	
8.0	Medição, Análise e Melhoria								
8.1	Generalidades					✓	✓	✓	
8.2	Monitoramento e Medição	✓			✓		✓	✓	
8.3	Controle de Produto Não-Conforme	✓							
8.4	Análise de Dados	✓					✓	✓	
8.5	Melhorias				✓		✓	✓	
PONTUAÇÃO		12	7	9	9	6	12	13	2

Figura 11 – Matriz de correlação entre as seções da ISO 9001/2000 e os princípios da qualidade (adaptado de Seminário sobre Indicadores da Qualidade - MCG Consulting, 2001).

De acordo com Pearch e Kitka (2000b), os requisitos da norma ISO 9001/2000 trazem três importantes melhorias em relação a sua versão anterior:

- a inclusão da voz do cliente: no modelo sistêmico da norma os requisitos dos clientes são a entrada e a satisfação do cliente é a saída. Isto implica que as organizações devem ter métodos para descrever e monitorar as necessidades de seus clientes, e processos para medir e analisar a satisfação ou insatisfação dos mesmos;

- a definição clara da necessidade da melhoria contínua: na atual versão da norma não é mais suficiente medir somente a satisfação do cliente a organização deve ter meios para melhorá-la. Isto implica que a organização deve medir e monitorar seus processos internos, principalmente os relacionados aos clientes;
- o aumento da responsabilidade da direção da organização. Para os autores na versão anterior da norma a maior responsabilidade da direção era estabelecer e revisar a política da qualidade e determinar um representante para supervisionar o sistema. Porém na nova versão além dessas responsabilidades , a direção é responsável por assegurar a melhoria contínua dos processos e a satisfação dos clientes.

De acordo com Menezes e Martins (2001) a direção da organização tem um importante papel também na implementação da seção 8 da ISO 9001/2000, pois a norma requer a definição de métodos para a medição do desempenho e análise de informações de auditoria, feedback do cliente, desempenho de produtos, processos, fornecedores e avaliação de tendências, de forma a transformar tudo isso em informação para a melhoria contínua.

Para Ketola e Roberts (2000) apesar da várias mudanças da norma a mais desafiadora é a implementação da seção 8, pois a maioria das organizações não tem sido bem sucedida, com seus sistemas de gerenciamento de desempenho, na escolha de informações significativas para facilitar a melhoria contínua. Desta forma, a maturidade do sistema de gerenciamento de desempenho da organização irá determinar a quantidade de esforço necessária para o desenvolvimento desta seção.

Apresenta-se no próximo capítulo o sistema de gerenciamento estratégico Balanced Scorecard, seu conceito, estrutura e os benefícios oriundos de sua utilização para o gerenciamento estratégico do desempenho das organizações.

CAPÍTULO 3 – SISTEMA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD

3.1 – HISTÓRICO

O *Balanced Scorecard* (BSC) originou-se a partir de um estudo denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, realizado no início da década de 90, patrocinado pela empresa de consultoria KPMG e tendo como líderes Robert. S. Kaplan e David P. Norton. O estudo teve como objetivo desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que não se baseasse apenas em dados financeiros, pois a ênfase exclusiva nos mesmos prejudicava a capacidade de criação de valor das empresas (KAPLAN e NORTON, 1997).

As primeiras conclusões do estudo foram sintetizadas e publicadas pela *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1992) no artigo intitulado *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* estas conclusões apontavam para a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como um sistema de medição de desempenho, que levava em consideração indicadores financeiros e não financeiros, objetivos de curto e longo prazo, indicadores de ocorrências e de tendência, baseados em perspectivas internas e externas à organização.

Em uma fase posterior os estudos passaram a não se concentrar somente na utilização do BSC como sistema de medição de desempenho, mas também na utilização do mesmo para comunicar novas estratégias e alinhar os objetivos e indicadores de desempenho a elas. Tais constatações foram publicadas na *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1993), no artigo intitulado *Putting the Balanced Scorecard to Work* que descrevia a importância da utilização de indicadores de desempenho baseados na estratégia para o sucesso da organização.

As experiências com a utilização do BSC como sistema de medição de desempenho e comunicação de estratégias revelou que o BSC estava sendo utilizado por algumas organizações com um objetivo muito mais amplo, o de gerenciar a estratégia, transformando o BSC na principal ferramenta gerencial, utilizando-o para estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, planejamento, orçamento e aprendizado estratégico.

Esta nova ênfase foi apresentada em um novo artigo publicado pela *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996), denominado *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (KAPLAN e NORTON, 1997).

3.2 – CONCEITO

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de objetivos e indicadores de desempenho, constituindo-se em um instrumento que integra os indicadores derivados da estratégia, complementando os indicadores financeiros do desempenho passado com as indicadores de tendências de desempenho futuro. O processo de criação do BSC deriva da missão da organização, passando pelos valores, visão e objetivos estratégicos, até os resultados almejados (Figura 12).

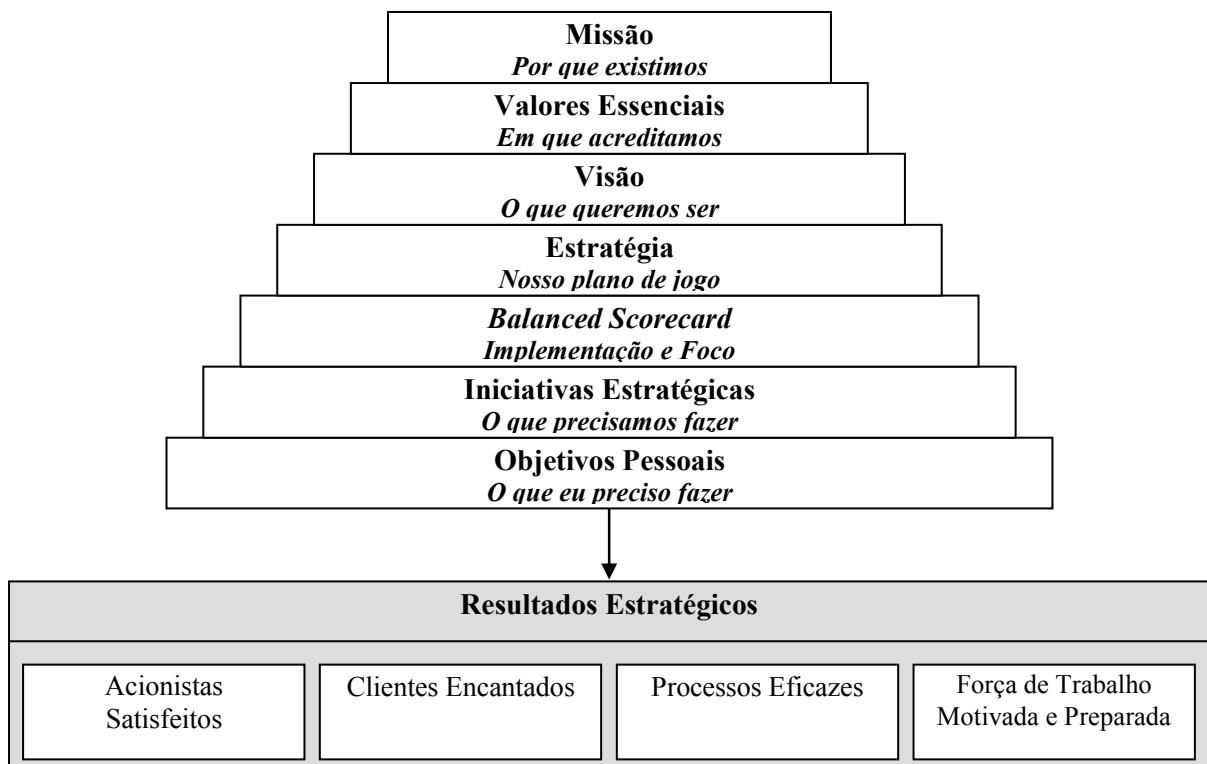


Figura 12 - Traduzindo a missão em resultados almejados (adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p. 85).

Conforme apresentado na figura a missão, os valores essenciais e a visão de futuro representam as linhas gerais de conduta da organização, constituindo o ponto de partida para a elaboração de um Balanced Scorecard. Desta forma apresentam-se a seguir os conceitos e benefícios para a organização da elaboração bem fundamentada destas linhas mestras de

conduta.

3.2.1 – A Missão Organizacional e seus Valores Essenciais

De acordo com Oliveira (1996) a declaração de missão é uma forma de traduzir determinado sistema de valores essenciais em termo de crenças ou áreas básicas de atuação levando-se em consideração as tradições e filosofias da empresa, exercendo a função orientadora e delimitadora da ação empresarial.

A missão representa o compromisso e dever da organização para com suas partes interessadas, clientes, colaboradores, investidores e comunidade. É a razão da existência da empresa, sendo definida por meio das expectativas dos seus investidores, tornando-se a fonte orientadora das ações e dos valores essenciais da organização (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001; OLIVEIRA, ROY e WETTER, 2001; MELLO et. al, 2002; OLIVEIRA,1996; KAPLAN e NORTON, 2000).

Os benefícios oriundos da declaração de missão para a organização são (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001; OLIVEIRA, 1996; BAETZ e BART, 1996):

- orienta a razão de ser da organização;
- define a natureza do(s) negócio(s) da organização;
- atrai motiva e retém talentos, orientando os estilos de liderança;
- promove um senso de expectativas compartilhadas entre todos os níveis funcionais, construindo uma cultura corporativa forte;
- define o escopo das operações e atividades do negócio; e
- orienta a formulação dos objetivos, da visão de futuro.

3.2.2 – A visão de futuro

A visão de futuro expressa a idéia compartilhada pelos principais responsáveis pela empresa daquilo que eles desejam que a empresa seja dentro de um período de tempo mais longo, sendo tipicamente expressa em termos de sucesso aos olhos de seus clientes, gerentes, colaboradores ou de outros, cuja aprovação possa afetar o seu destino (ALVES FILHO, 2001;

OLIVEIRA, 1996; MELLO et. al, 2002).

Olve, Roy e Wetter (2001) definem a visão de futuro de uma organização como: “um quadro desafiador e imaginativo do papel futuro e dos objetivos de uma organização que, significativamente, ultrapassam seu ambiente e sua posição competitiva atual”.

Os benefícios oriundos da elaboração da visão de futuro para a organização são (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001; ALLEN, 1998):

- apoio à parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- promove a inovação;
- reduz a dependência para com “gênios líderes”;
- motiva e inspira a equipe;
- orienta os investimentos;
- orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- mobiliza para os programas de qualidade;
- fornece um alvo para direção futura e gera entusiasmo por esta direção;
- estabelece ordem no caos fornecendo um critério para a medição do êxito; e
- orienta os objetivos.

A visão de futuro complementa a missão da organização. De acordo com Kaplan e Norton (2000), a missão de uma organização é bastante estável no tempo, já a visão de futuro dá à organização a idéia de um panorama futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os colaboradores a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. A complementação entre a missão e a visão de futuro pode ser apresentada conforme figura 13.

<i>Missão</i>	<i>Visão</i>
Inclui o negócio.	É o que se “sonha” no negócio.
É a “partida”.	É “aonde vamos”.
É a “carteira de identidade” da empresa.	É o “passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Dá rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientadora.	É inspiradora.
Foco do presente para o futuro	Focaliza no futuro
Vocação para a eternidade.	É mutável conforme os desafios.

Figura 13 - Complementação entre a missão e a visão da organização (adaptado de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli, 2001 p. 225).

3.2.3 – O desdobramento dos objetivos e indicadores de desempenho estratégicos por meio de perspectivas

A partir da estratégia da organização, que a forma de agir para fazer com que as linhas gerais sejam executadas, obtendo sucesso na realização da visão de futuro da organização, os objetivos e indicadores de desempenho são desdobrados por meio de quatro perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento, formando desta forma a estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais, conforme apresentado na figura 14.

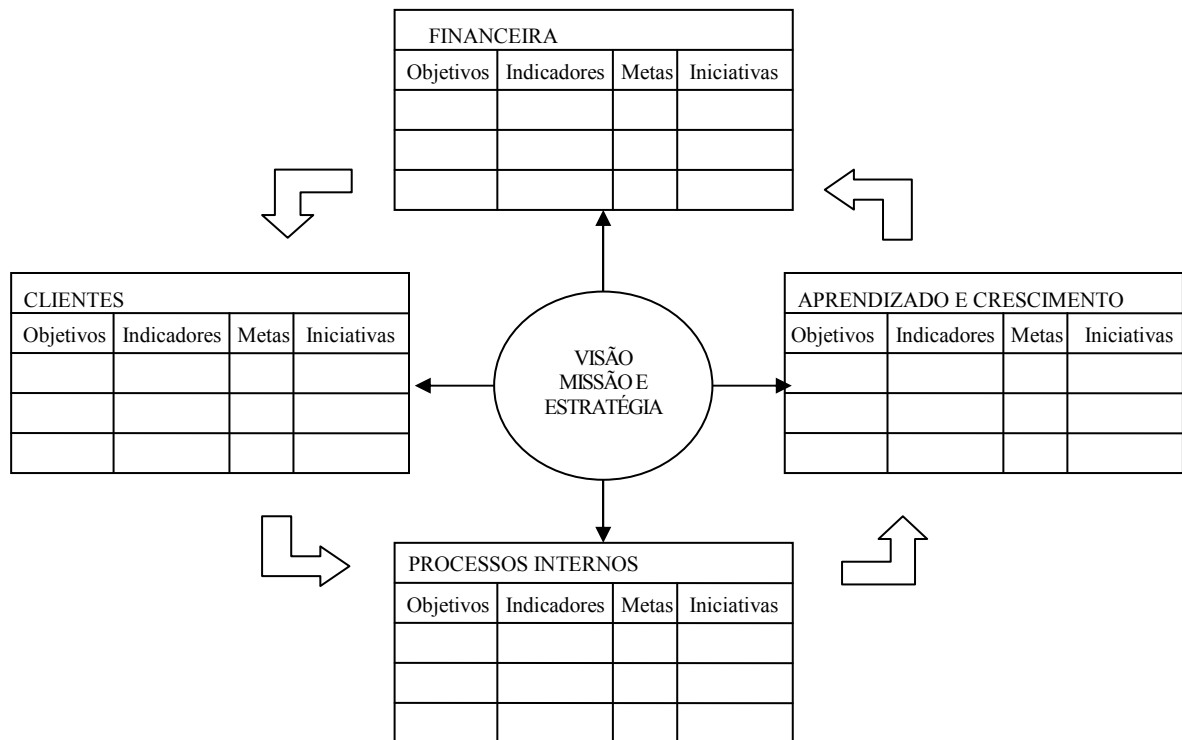


Figura 14 - Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais (adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p.10).

Desta forma, uma estratégia, missão bem definida e visão clara e explícita formam a base das quatro perspectivas do BSC, e para cada uma delas são formulados objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação das iniciativas para alcance dos objetivos, a fim de responder a seguintes perguntas (KAPLAN e NORTON, 1997):

- Perspectiva Financeira: “para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas ?”

- Perspectiva dos Clientes: “para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”
- Perspectiva dos Processos Internos: “para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: “para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

As perspectivas interagem, combinando-se entre si, transformando a tradução da Visão e da Estratégia da organização em um ciclo compartilhado, o que permite a viabilização dos seguintes processos gerenciais críticos (KAPLAN e NORTON, 1997): esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e indicadores de desempenho estratégicos; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, conforme figura 15.

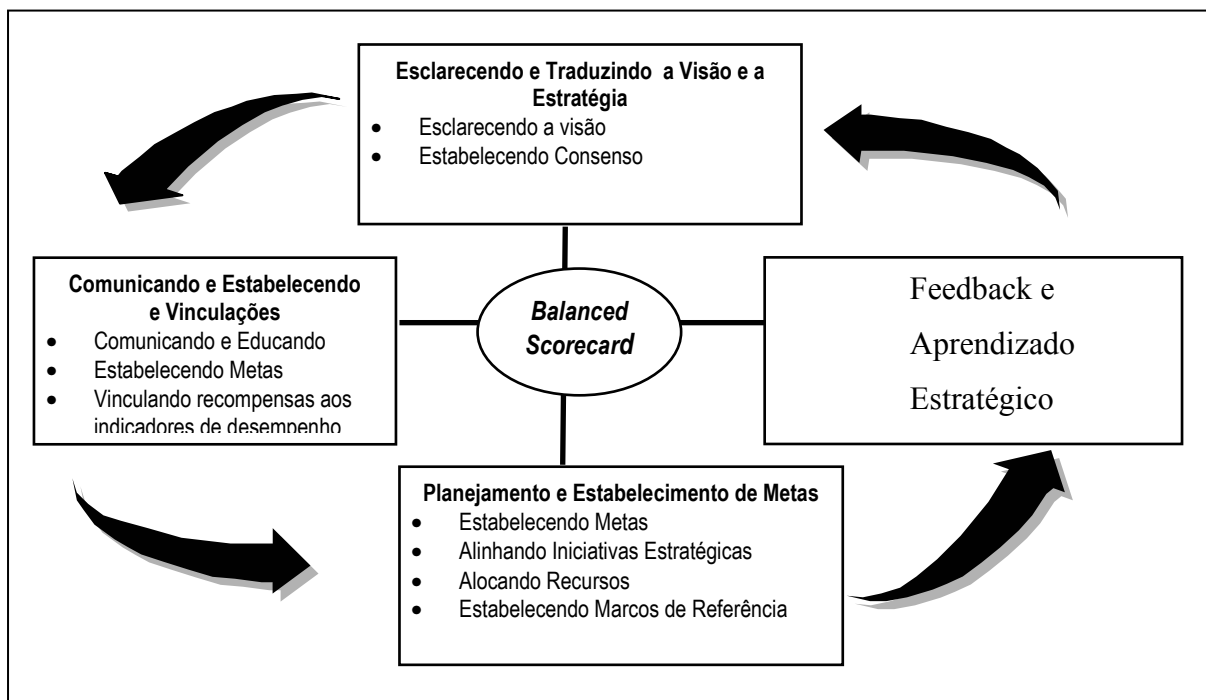


Figura 15 - Gerenciamento Estratégico por meio do Balanced Scorecard. (adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p.12)

Segundo Kaplan e Norton (1997), o processo de feedback e aprendizado estratégico é o mais inovador e importante, pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, fornecendo feedback sobre a execução da estratégia e testando as hipóteses em que ela se baseia, permitindo assim o monitoramento e ajustes na implementação da

estratégia. Desta mesma forma, concordam Olve, Roy e Wetter (2001), para os quais o processo de aprendizagem deve focar especialmente em como os indicadores e as perspectivas diferentes se inter-relacionam, no estabelecimento de hipóteses:

Se pretendemos ser lucrativos, nossos clientes dever ser leais; se eles pretendem ser leais, devemos proporcionar bons serviços. Para oferecer bons serviços, precisamos de processos que sejam apropriados e que funcionem bem e, para isso devemos desenvolver as capacidades de nossos empregados (OLVE, ROY e WETTER, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (1997), um *Balanced Scorecard* bem feito deve contar a história da estratégia da organização, por meio de objetivos e indicadores coerentes que se reforcem, tornando explícitas as relações de causa e efeito entre todas as perspectivas do BSC, de forma a permitir o seu gerenciamento e validação, figura 16.

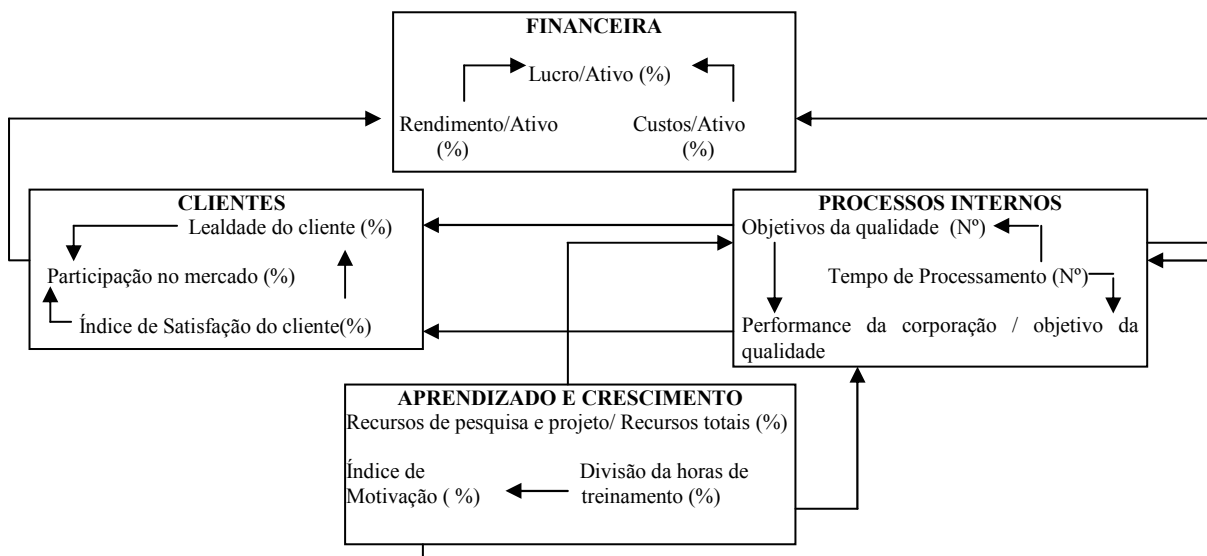


Figura 16 – Relações de causa e efeito entre as perspectivas e indicadores estratégicos (adaptado de Olve, Roy e Wetter, 2001. p.220).

Desta forma, observando a figura 15, compreende-se algumas premissas em que se baseia a estratégia da empresa dentro das perspectivas do BSC: a relação, entre os recursos destinados à pesquisa e os recursos totais da organização e o número de horas de treinamento que influenciam o índice de motivação dos colaboradores, dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento, melhorará o desempenho dos processos da organização em relação aos objetivos da qualidade, dentro da perspectiva dos processos internos, que aumentará a satisfação e a lealdade dos clientes, permitindo um aumento da participação do mercado, conforme descrito na perspectiva do cliente. Estes movimentos de melhoria na

qualidade dos processos internos e aumento de participação do mercado aumentarão a produtividade da organização, por meio da redução do custo e aumento da receita em relação ao ativo da organização, conseguindo com isto uma melhora do índice de lucratividade sobre os ativos da empresa, conforme a perspectiva financeira.

3.3 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA O BSC

Um item de muita importância no desenvolvimento e na execução de uma estratégia vencedora é a definição do posicionamento estratégico a ser adotado pela empresa, de forma a escolher um modelo operacional que permita à organização ter sucesso na execução de sua estratégia, racionalizando a alocação de seus recursos e atendendo as expectativas dos clientes, aumentando a satisfação e retenção dos mesmos e assim melhorando os seus resultados.

Segundo Kotler (2000), nenhuma empresa pode ser boa em tudo, pois tem recursos limitados e conseqüentemente deve decidir a melhor forma de empregá-los. Deste modo, tendo em vista tal limitação, a empresa deve escolher um posicionamento estratégico que otimize a utilização dos seus recursos e lhe permita obter destaque em seu mercado, maximizando seus indicadores de desempenho essenciais.

Apresentam-se a seguir duas abordagens muito difundidas no meio acadêmico para posicionamento estratégico de uma empresa.

3.3.1 – Posicionamento Estratégico de Porter

Para Porter (1991) a empresa tem três alternativas de posicionamento estratégico amplos para ser bem sucedida e superar as concorrentes em seu setor:

1. Liderança no custo total/preço.
2. Diferenciação de produtos ou serviços.
3. Enfoque em um nicho específico.

O posicionamento de liderança no custo total consiste na perseguição rigorosa da redução do custo dos produtos e serviços e das despesas gerais, por meio do investimento em instalações modernas e eficientes, melhorias no processo, benchmarking dos concorrentes,

projeção de produtos para a facilitação da fabricação, minimização dos custos nas áreas de P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade, conseguindo com estas iniciativas uma significativa redução do preço dos produtos e serviços ofertados aos clientes (PORTER, 1991).

O posicionamento de liderança nos custos pode exigir da empresa, em curto prazo, uma grande quantidade de investimento em equipamentos atualizados, uma política agressiva de preços baixos e em alguns casos prejuízos iniciais para a consolidação da parcela de mercado (PORTER, 1991).

Já o posicionamento estratégico de diferenciação, consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido aos clientes, criando algo que seja considerado único em relação ao setor de atuação da empresa. Tal posicionamento por ser obtido por meio de uma consolidação de uma marca ou projeto, pelo investimento em tecnologia, criação de serviços sob encomenda, utilização de uma rede de distribuição e revenda eficiente, de forma a obter a lealdade dos clientes com relação à marca e conseqüentemente menor sensibilidade aos preços (PORTER, 1991).

Deve ser ressaltado que o posicionamento de diferenciação não exclui da empresa a preocupação com custos, que simplesmente deixam de ser o alvo estratégico desta.

O posicionamento estratégico de diferenciação exige um alto gasto em pesquisas extensivas, projeto do produto, materiais de alta qualidade, apóio intenso ao consumidor, aumentado assim o custo do produto e o preço pago pelo cliente. Porém, para Porter (1991) mesmo que os consumidores, em relação ao setor da empresa, reconheçam a sua superioridade, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos, com a adoção desta estratégia.

Por último Porter (1991) apresenta o posicionamento estratégico do enfoque em um nicho específico, que consiste em direcionar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico em particular. Diferentemente dos posicionamentos de baixo custo e diferenciação que visam atingir o retorno em todo o setor da empresa, o posicionamento de enfoque visa atender, muito bem a um alvo determinado, e cada política organizacional e desenvolvida levando em consideração isto.

Para Porter (1991), o posicionamento de enfoque baseia-se na idéia de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico em particular com mais eficiência do que os concorrentes que estão disputando clientes de forma mais ampla, no âmbito de todo setor. Desta forma a empresa consegue a diferenciação, por atender melhor as necessidades de seu alvo particular, ou um baixo custo na obtenção deste alvo, ou ambos, conforme apresentada na figura 17.

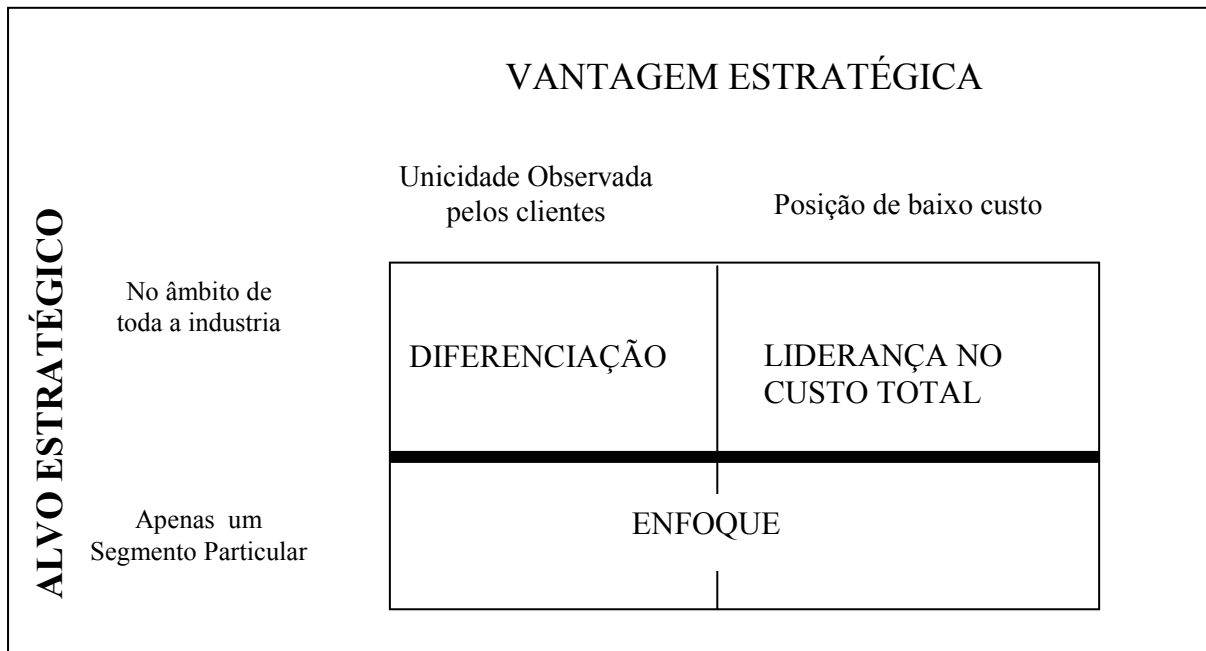


Figura 17 - Posicionamentos estratégicos amplos, (adaptada de Porter, 1991, p.53.)

Porter (1991) acrescenta que as empresas raramente podem seguir com sucesso mais de uma posição estratégica, visto que para cada tipo de abordagem faz-se necessário um tipo de estrutura organizacional, cultura e comprometimento total, que será diluído caso a empresa queira atingir mais de um alvo estratégico. O autor adverte ainda que, a empresa que fica no “meio termo” provavelmente sofre de baixa rentabilidade, “ou perde clientes de grandes volumes, que exigem preço baixo” ou reduz a lucratividade para proteger a empresa dos concorrentes de baixo custo. Porter (1991) continua advertindo que a empresa que adota o meio termo entre os posicionamentos estratégicos amplos:

Também perde negócios com altas margens – a nata – para as empresas que enfocam metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa do meio termo provavelmente também sofre de uma cultura

empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 1991).

3.3.2 – Posicionamento Estratégico de Treacy e Wiersema – Disciplinas de Valor

De forma parecida com a abordagem de anterior de Porter, Treacy e Wiersema (1998) afirmam que uma organização tem três opções de posicionamento estratégico possíveis para ser bem sucedida e obter uma posição de destaque em seu mercado, tais posicionamentos estratégicos são chamados pelos autores de disciplinas de valor:

- 1 – Excelência operacional.
- 2 – Liderança em produtos.
- 3 – Intimidade com o cliente.

A escolha de um posicionamento estratégico, ou disciplina de valor como conceituam os autores, é um ato central que dá forma a todos os planos e decisões subseqüentes que uma empresa toma, interferindo em toda a organização, desde de sua cultura a seus processos, passando pela sua estrutura organizacional. Para Treacy e Wiersema (1998) “a escolha de uma disciplina de valor define o que uma empresa faz e portanto o que ela é”.

3.3.2.1 – O posicionamento estratégico de Excelência operacional

De acordo com Treacy e Wiersema (1998), o posicionamento estratégico de excelência operacional consiste na entrega aos clientes de uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra de difícil igualação. Para os autores a base deste posicionamento é garantia de preços baixos e/ou atendimento sem amolações.

Para Treacy e Wiersema (1993), as empresas que são bem sucedidas no cultivo do posicionamento estratégico de excelência operacional são infatigáveis no esforço de reduzir os custos, sobretudo os indiretos, terceirizar ou eliminar, quando possível, as etapas intermediárias de produção que não geram valor, otimizar os processos de negócios. Tais esforços são necessários para a oferta de produtos e serviços aos clientes a preços competitivos e com dificuldades mínimas.

As principais características do posicionamento estratégico de excelência operacional são, segundo Treacy e Wiersema (1998):

- processos de suprimento e atendimentos básicos e otimizados e simplificados de ponta a ponta da organização, a fim de minimizar custos e aborrecimentos para os clientes da organização;
- operações padronizadas e simplificadas, controladas e planejadas de forma centralizada, deixando poucas de decisões a critério do pessoal menos graduado da organização;
- sistemas gerenciais que focalizam operações integradas, confiáveis e rápidas, com uma quase inflexível obediência às normas e padrões da organização;
- uma cultura que abomina o desperdício e premia a eficiência e a obediência; e
- ativos padronizados e tecnologicamente avançados de modo a reduzirem os gastos com treinamento de funcionários e o desperdício na produção e ou prestação do serviço.

3.3.2.2 – O posicionamento estratégico de Liderança em Produtos

Conforme Treacy e Wiersema (1998), as empresas que seguem um posicionamento estratégico de liderança em produtos lutam com firmeza para prover o mercado com produtos de ponta ou novas aplicações de produtos ou serviços já existentes. A base desse posicionamento é a entrega para os clientes do melhor produto, com benefícios reais, e melhor desempenho.

Segundo Treacy e Wiersema (1998), para serem bem sucedidas no posicionamento de Liderança de Produtos, as empresas devem desafiar-se de três maneiras :

- a. sendo criativas, reconhecendo e aceitando idéias que podem se originar em qualquer lugar, dentro ou fora da empresa;
- b. comercializando rapidamente as idéias geradas, formulando processos descentralizados, desburocratizados e velozes;
- c. buscando de forma implacável, maneiras para superar seus próprios e serviços. “Se alguém vai tornar obsoleta sua tecnologia, elas preferem fazê-lo elas mesmo” (TREACY e WIERSEMA, 1998).

De acordo com Treacy e Wiersema (1993), as empresas de liderança em produtos são as mais velozes concorrentes de si mesmas, pois precisam considerar obsoletos os produtos e serviços que elas mesmas criaram, pois devem saber que se não desenvolverem um sucessor outra empresa o fará. Desta forma, continuam os autores, complementando que as líderes em produtos têm um interesse permanente em proteger o ambiente empresarial que elas próprias criaram.

As principais características do posicionamento estratégico de Liderança em produtos são (TREACY e WIERSEMA, 1998):

- foco sobre os processos essenciais de invenção, inovação e desenvolvimento de produtos, comercialização e exploração do mercado;
- uma estrutura flexível, frouxamente alinhada e mutável, de forma a se ajustar rapidamente às iniciativas e redirecionamentos que caracterizam este tipo de posicionamento;
- sistemas gerenciais voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos e não punem experimentações necessárias à criação;
- uma cultura bastante motivadora que encoraja a imaginação e a realização individuais, bem como uma mentalidade inovadora com vista ao futuro. Porém com controle, a prescrição é: “transforme idéias em alvos claros”, evitando a experimentação a esmo e devaneios;
- uma grande aversão à burocracia, porque ela retarda a comercialização das idéias
- busca de contratação de pessoas criativas, talentosas, curiosas e com espírito para arriscar e buscar objetivos “impossíveis”, o que é à base do sucesso deste tipo de organização; e
- grandes investimentos em publicidade e propaganda a fim de divulgar produtos e serviços inovadores e assim cultivar mercados novos.

3.3.2.3 – o posicionamento estratégico de Intimidade com o Cliente

Para Treacy e Wiersema (1998), o posicionamento de intimidade com o cliente consiste na estreita sintonia da empresa com as pessoas para quem ela vende, conhecendo-os e sabendo que produtos e serviços eles necessitam, adaptando continuamente produtos e serviços para satisfazer as necessidades particulares dos clientes e o fazendo a preços

razoáveis. Desta forma, segundo os autores, as empresas íntimas dos clientes não entregam aquilo que o mercado quer, mas aquilo que um cliente específico deseja. A base deste posicionamento é a entrega da melhor solução total para a satisfação das necessidades dos clientes.

De acordo com Treacy e Wiersema (1998), a melhor solução total proposta ao cliente não significa “necessariamente oferecer o menor preço ou os produtos mais modernos” significa proporcionar aos clientes um melhor resultado global, atendendo-o de forma inigualável para solucionar as suas limitações.

Treacy e Wiersema (1998) afirmam que para serem bem sucedidas neste posicionamento de intimidade com os clientes, as empresas devem fornecer aos mesmos mais do que eles esperam, mantendo-se desta forma, sempre à frente das expectativas destes clientes, expectativas estas que as empresas mesmo criaram.

Segundo Treacy e Wiersema (1993), as empresas que seguem o posicionamento de intimidade com os clientes projetam modelos operacionais que lhes possibilitam lidar com cada cliente ou pequeno segmento de forma individual, a fim de garantir a satisfação particular dos clientes e a lucratividade da empresa.

Ainda para Treacy e Wiersema (1993), a abordagem preconizada pelo posicionamento de intimidade com o cliente pode ser cara para a empresa, mas pode garantir a lealdade dos clientes em longo prazo. Estas empresas buscam o valor permanente do cliente e não o valor de uma única transação. O objetivo principal destas empresas está em buscar a lealdade do cliente, sendo incompatíveis os relacionamentos com clientes cujo única preocupação seja o preço.

As principais características do posicionamento de intimidade com o cliente são (TREACY e WIERSEMA, 1998):

- obsessão com os processos essenciais de desenvolvimento de soluções, de forma a ajudar o cliente a compreender exatamente o que ele necessita;
- gerenciamento de relacionamentos e resultados, garantindo a implementação adequada da solução;
- sistemas de treinamento e contratação de pessoas que enfatizam as habilidades de

tomada de decisão exigidas para atender as necessidades dos clientes;

- uma estrutura que delega as tomadas de decisões aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer acompanhamentos da suas decisões;
- sistemas gerenciais voltados para a criação de resultados para os clientes, cuidadosamente selecionados e estimulados;
- uma cultura onde impera a preferência por soluções específicas ao invés de genéricas, que prospera por meio de relacionamentos profundos e duradouros com os clientes; e
- sistemas de informação integrados que coletam e analisam dados de diferentes fontes, fornecendo informações relevantes sobre os clientes.

A escolha de um posicionamento ou disciplina valor de valor é um evento decisivo que compromete a empresa com um caminho único para atingir a grandeza, pois destina um papel secundário aos outros posicionamentos dentro da empresa. “Isto porque cada posicionamento requer uma ênfase diferente em processos diferentes, para criar estruturas diferentes e gerar sistemas gerenciais diferentes” (TREACY e WIERSEMA, 1998).

Complementando a visão de Treacy e Wiersema, Reo (2002), afirma que as escolhas de posicionamento estratégicos para a proposição de valor aos clientes obrigam a organização a elaborar um conjunto de indicadores específicos para cada uma delas, de acordo com a proposição de valor a ser escolhida.

Porém, independente do valor que a empresa decida entregar para os clientes, e do posicionamento estratégico escolhido, qualquer empresa que queira ser bem sucedida deve manter níveis razoáveis de atendimento nas outras duas dimensões/posicionamento de valor.

Desta forma, Reo (2002) exemplifica que uma empresa de tecnologia de informação que desejasse competir baseada no posicionamento de liderança de produtos deverá alcançar os requisitos mínimos nos processos de gestão de clientes e processos operacionais, devendo se destacar no processos de inovação, obrigando-a monitorar de forma mais detalhada indicadores relacionados às atividades de pesquisa e desenvolvimento de produto, aos ciclos de vida dos produtos novos e a melhoria contínua de processos, conforme figura 18.

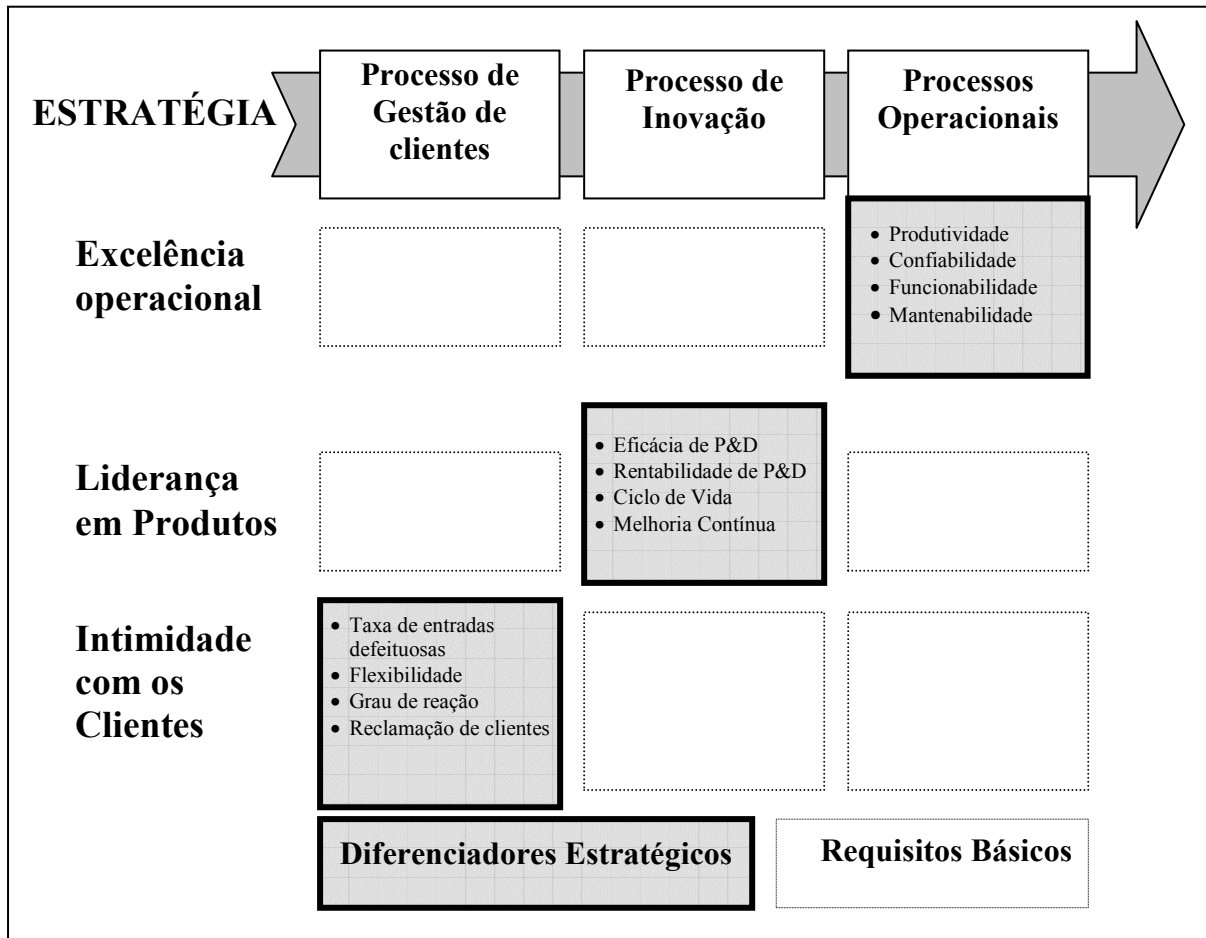


Figura 18 - Diferenciadores e requisitos básicos das proposições de valor para os clientes (adaptada de Reo, 2002)

3.4 – PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard*, de acordo com a concepção original de seus autores, está baseado em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e crescimento. Tais perspectivas incorporam aos indicadores financeiros, de desempenho passado, outros vetores de desempenho financeiro futuro, equilibrando desta forma objetivos de curto e longo prazo, os indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e os indicadores internos baseados nos processos críticos dos negócios, inovação, aprendizagem e crescimento.

Brewer (2002), afirma que o *Balanced Scorecard* ou BSC, oferece uma alternativa para as organizações que historicamente tem enfatizado somente o desempenho financeiro de curto prazo. Pois, o BSC mede o desempenho da organização por meio de suas quatro perspectivas, reconhecendo que o sucesso financeiro duradouro deriva da habilidade de uma

organização continuamente aprender, crescer e gerenciar o processo de entrega de valor aos seus clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as perspectivas do BSC, longe de serem estanques, devem conter unidade de propósito e inter-relação a fim de permitir a execução e gerenciamento de uma estratégia de forma integrada.

3.4.1 - Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC conserva a perspectiva financeira, como forma de sintetizar as conseqüências econômicas imediatas das ações tomadas. Desta forma, os objetivos financeiros servem de parâmetro para os objetivos e indicadores das outras perspectivas do Scorecard.

Na mesma linha, Olve, Roy e Wetter (2001), acrescentam que a perspectiva financeira deve apresentar os resultados das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas do BSC. Para os mesmos, ao estabelecer os indicadores e os objetivos de longo prazo para a perspectiva financeira, estabelece-se também as premissas e as regras que permearão os indicadores e os objetivos para as outras perspectivas do BSC.

A perspectiva financeira deve definir os objetivos financeiros e as metas de curto e de longo prazo da organização e servir como principal orientação à definição dos objetivos e indicadores para as outras perspectivas.

Para Kaplan e Norton (1997), a definição dos objetivos financeiros da organização deve responder basicamente a questão de como a organização deve ser vista pelos proprietários pra ser bem sucedida financeiramente. Desta forma, para os mentores do BSC, o principal objetivo da perspectiva financeira deve ser aumentar o valor para os acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a organização a fim de satisfazer seu objetivo principal da perspectiva financeira, escolherá normalmente, um indicador dominante, baseado em valor, para apresentar o seu objetivo financeiro de alto nível. Como exemplos destes indicadores os autores citam: o Retorno Sobre Investimento (ROI), o Valor Econômico Agregado, o Fluxo de Caixa descontado, entre outros, como critérios de mensuração de valor.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a definição dos objetivos financeiros a serem usados para a perspectiva financeira, a alta administração deve levar em consideração o ciclo de vida da organização. Eles identificam três fases no ciclo de vida da organização:

- Crescimento;
- Sustentação e
- Colheita.

As empresas que se encontram na fase de crescimento estão nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, nos quais são necessários elevados níveis de investimento, consumindo mais recursos do que os gerados, a fim de criar a infra-estrutura, desenvolver e aperfeiçoar novos produtos, implantar os processos internos necessários ao funcionamento da organização, desenvolver o relacionamento com os clientes a fim de aumentar a fatia de mercado. Nesta fase os objetivos financeiros da organização devem se concentrar no aumento da receita e fatias de mercado dos clientes alvo da entidade.

As empresas que se encontram na fase de sustentação, conseguem atrair investimentos, e já não precisam de tão elevado investimento quanto na fase de crescimento, caracterizando-se pela busca da rentabilidade, manutenção ou aumento da participação de mercado, melhoria dos processos internos. Nesta fase os objetivos financeiros são relacionados à lucratividade, à rentabilidade do capital investido, aumento do fluxo de caixa e valor econômico agregado.

As empresas que se encontram na fase de colheita estão na maturidade de seu ciclo de vida, no qual a empresa deseja colher os investimentos realizados nas duas fases anteriores, não justificando novos investimentos significativos, somente os necessários à manutenção de sua capacidade produtiva. Nesta fase os objetivos financeiros são relacionados ao fluxo de caixa operacional e a diminuição de capital de giro

Cabe a administração da organização identificar a fase de ciclo de vida que a empresa se encontra para então estabelecer os objetivos e indicadores financeiros mais adequados levando em consideração três temas financeiros que segundo os criadores do BSC norteiam a estratégia empresarial de uma empresa: crescimento e mix de receita; redução de custo/melhoria da produtividade; utilização dos ativos/estratégia de investimento (Figura 19).

		Temas financeiros estratégicos		
		Aumento e <i>mix</i> de receita	Redução de custos e Aumento de produtividade	Utilização dos ativos
Fases do ciclo de vida de uma empresa	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos 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 Rentabilidade por clientes e linhas de produto	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxa de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Rentabilidade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-rentáveis	Custos unitários (por unidade de produção, por transação).	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Figura 19 - Medição dos temas financeiros estratégicos. (adaptada de Kaplan e Norton, 1997, p. 55).

Ainda para Kaplan e Norton (2000), independente dos critérios adotados para a mensuração do valor para o acionista, as organizações dispõem de duas estratégias básicas para impulsionar o desempenho financeiro: a estratégia de crescimento da receita e a estratégia de produtividade, conforme figura 20.

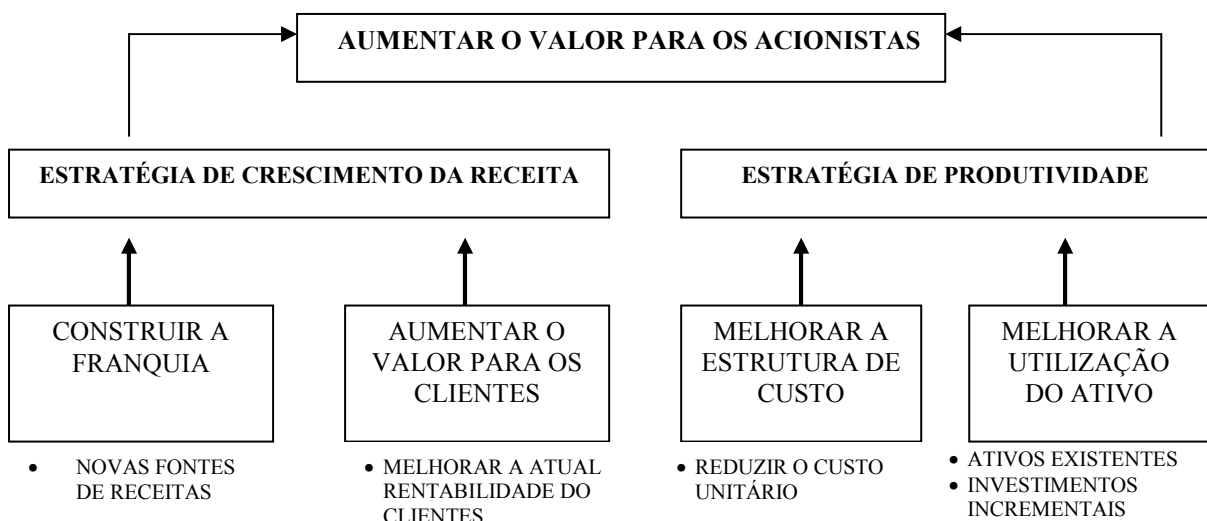


Figura 20 - Mapa Estratégico da Perspectiva Financeira (adaptada de Kaplan e Norton, 2000, p.97).

Para Kaplan e Norton (2000), a estratégia de crescimento da receita concentra-se no desenvolvimento de novas fontes de receitas e rentabilidade, apresentando basicamente dois componentes:

- construção da franquia: Novas fontes de receita, provenientes de novos mercados, novos produtos ou clientes. Tal dimensão implica as maiores mudanças e envolve os maiores prazos de execução;
- aumento do valor para os clientes: Trabalho realizado junto aos clientes existentes de forma a ampliar o relacionamento dos mesmos com a empresa. Tem resultado de médio prazo, e concentra-se em processos com vendas cruzadas e criação de soluções para aprofundar o relacionamento da organização com seus clientes

A estratégia de produtividade é tratada pelos formuladores do BSC como a execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos atuais clientes. Tal estratégia é focada na redução de custos e no aumento da eficiência. Esta estratégia tem basicamente dois componentes (KAPLAN e NORTON, 1997):

- melhorar a estrutura de custo: reduzindo os custos diretos dos produtos e serviços, diminuindo os custos indiretos e compartilhando recursos comuns com outras unidades de negócio;
- melhorar a utilização do ativo: reduzir a necessidade de ativo circulante e ativos fixos para a sustentação de determinado nível de atividade, por meio da melhor utilização dos recursos existentes e de aquisições de novas tecnologias ou baixas de itens dispendiosos da atual base de ativos.

Além de preocupar-se com o aumento da receita e da produtividade, Kaplan e Norton (1997) atentam para a incorporação na perspectiva financeira de objetivos para a administração do risco financeiro, tais como a diminuição da dependência de receitas de determinados produtos, bem como a definição de critérios para a aceitação de fluxos de caixas negativos e de níveis de investimento em atividades de risco, com prazo muito longo de retorno.

3.4.2 – Perspectiva dos Clientes

Para Olve, Roy e Wetter (2001) a perspectiva dos clientes descreve as formas nas

quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente deve ser satisfeita e o motivo pelo qual este cliente vai se dispor a pagar por este valor. Desta forma a perspectiva dos processos internos e de aprendizado e crescimento, devem ser orientados pela perspectiva dos clientes. Olve, Roy e Wetter (2001) acrescentam que esta perspectiva é o coração do BSC, pois caso a organização falhe na criação de valor e atendimento das demandas dos clientes, os objetivos financeiros não serão alcançados e organização não conseguirá renda e o negócio morrerá.

Nesta mesma linha acrescenta Hronec (1994) dizendo que os indicadores de desempenho são os sinais vitais da empresa e desta forma devem concentrar a organização na mais importante missão organizacional, a missão que mantém a empresa no negócio: a satisfação do cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1997) é na perspectiva do cliente que serão identificados os seguimentos de clientes e mercados que a organização irá competir e os indicadores de desempenho nestes segmentos. Tais seguimentos representam a fonte de recursos financeiros necessários aos componentes de receita dos objetivos financeiros.

Como toda organização que queira sobreviver em um mercado competitivo, além de preocupar-se em satisfazer seus clientes, as organizações devem traduzir a sua missão e estratégia (e este é um dos objetivos do BSC) em objetivos específicos dentro da perspectiva dos clientes. Tais objetivos devem estar baseados nos segmentos de clientes e mercados alvos de interesse da organização. Desta maneira, os objetivos e indicadores desta perspectiva, de acordo com Kaplan e Norton (1997), devem responder a questão de como a organização deve ser vista pelos clientes para alcançar a sua visão.

Segundo Hammer (2001), para que a empresa atenda as expectativas dos clientes, é necessário que a mesma concentre o foco no cliente, exigindo que empresa deixe de ser uma organização centrada no produto, revisando sua missão e suas operações sob a perspectiva dos clientes e a partir daí reformule sua maneira de trabalhar, com base nesta nova percepção.

De acordo com o disposto nos critérios de excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade 2002 da FNPQ (2002), os clientes são a razão da existência da empresa, e por conta disto, suas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que

produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para a conquista e retenção de tais clientes, por meio do aumento de sua satisfação, da determinação de suas preferências e desta forma torná-los fiéis a marca, ao produto ou a organização.

No entanto, apesar da empresa que quiser ser bem sucedida dever manter o foco no cliente, este enfoque deve ser moderado pelas outras perspectivas e objetivos da empresa, pois se mantendo centralizada exclusivamente nos clientes uma empresa pode incorrer nas seguintes situações (ATKINSON, BANKER, KAPLAN e YOUNG, 2000):

- ir de encontro às exigências dos clientes a todo custo, entrega de produtos a um preço muito baixo, que não remunere a empresa adequadamente, ou oferecer características ou serviços cujo preço os clientes não gostariam de pagar;
- fabricar produtos que os clientes querem, mas que podem expor os funcionários a condições perigosas de trabalho;
- produzir artigos ilegais que alguns clientes querem, mas que podem provocar sanções legais da comunidade.

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores essenciais de resultado de clientes comuns a todos os tipos de organização devem incluir indicadores de: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes, conforme figura 21.

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 e 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 os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES	Mede o lucro líquido dos clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentas esses clientes.

Figura 21 - Indicadores Essenciais para a Perspectiva do Cliente (adaptada de Kaplan e Norton, 1997, p.72).

Segundo Campos (1998), a alta administração da empresa precisa definir a estratégia de como levar a organização a níveis de desempenho de classe mundial com foco nos indicadores de resultado importantes para os clientes. O referido autor acrescenta ainda que, tal estratégia deve indicar quem são os clientes e como a organização cria valor para eles.

Deste modo, de acordo com Campos (1998), a estratégia da organização em relação aos clientes deve responder as seguintes perguntas:

- Quem são os clientes da organização?
- Qual é o principal valor que a organização deseja oferecer e que deseja que seja percebido pelos seus clientes?
- O que distingue a proposta de valor da organização da dos seus concorrentes?

Para responder essas perguntas e obter resultados satisfatórios na implementação da estratégia e montagem dos objetivos e indicadores da perspectiva dos clientes do BSC, o fator mais importante é a proposição de valor apresentada aos clientes alvo da organização.

Selig (1993) conceitua valor pela relação entre desempenho e custo de um produto, considerando o valor econômico, para o autor existem quatro tipos de valor: o valor de uso, o valor de troca, o valor de custo e o valor de estima:

- valor de uso: é o esforço mínimo exigido para que um produto apresente as funções que satisfaçam as necessidades a ele atribuídas;
- valor de troca: corresponde a relativização entre os produtos, feita quando da troca dos mesmos no mercado;
- valor de custo: é a quantidade de trabalho necessária para a obtenção do produto/serviço; e
- valor de estima: é a valorização dada ao produto pela identificação de funções nele desejadas, tais como beleza, aparência, status etc.

Segundo Treacy e Wiersema (1998), a proposição de valor é a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes, de entregar uma determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência e assim por diante.

Para Kaplan e Norton (2000), a proposição de valor descreve a combinação única de

produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. A proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização deve se diferenciar nos segmentos alvo em relação à concorrência.

A proposição de valor ao cliente, de acordo com Kaplan e Norton (1997), deve incluir alguns atributos genéricos, a fim de gerar fidelidade e satisfação no conjunto de clientes do seguimento alvo. Os atributos, ainda segundo os autores, poderiam ser classificados em três categorias básicas (figura 22):

- Atributos dos produtos/serviços.
- Relacionamento com os clientes.
- Imagem e reputação.

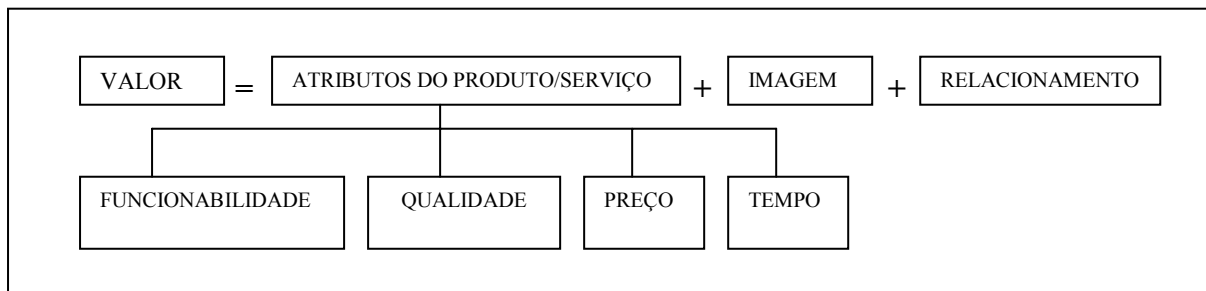


Figura 22 - Atributos Genéricos da Proposta de Valor aos Clientes (adaptada de Kaplan e Norton, 1997, p. 79).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os atributos dos produtos e serviços abrangem a funcionabilidade do produto e serviço, seu preço e qualidade. O atributo de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa, baseado em uma boa publicidade e qualidade dos produtos e serviços, garantindo a fidelidade dos clientes, além dos fatores relativos ao produto ou serviço oferecido. O atributo de relacionamento com clientes se refere à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo o tempo de resposta a solicitações, reclamações, observações, bem como o conforto do cliente em relação à compra.

A proposição de valor escolhida pela empresa deve levar em consideração o posicionamento estratégico adotado pela mesma.

Desta forma, Kaplan e Norton (2000) argumentam que as empresas para serem bem sucedidas na sua proposição de valor devem executar de forma excelente um dos três

posicionamentos estratégicos, ao mesmo tempo em que mantém padrões razoáveis dentro dos outros dois. Fazendo isto dentro das categorias de atributos genéricos da proposição de valor defendida pelos autores do BSC, conforme figura 23.

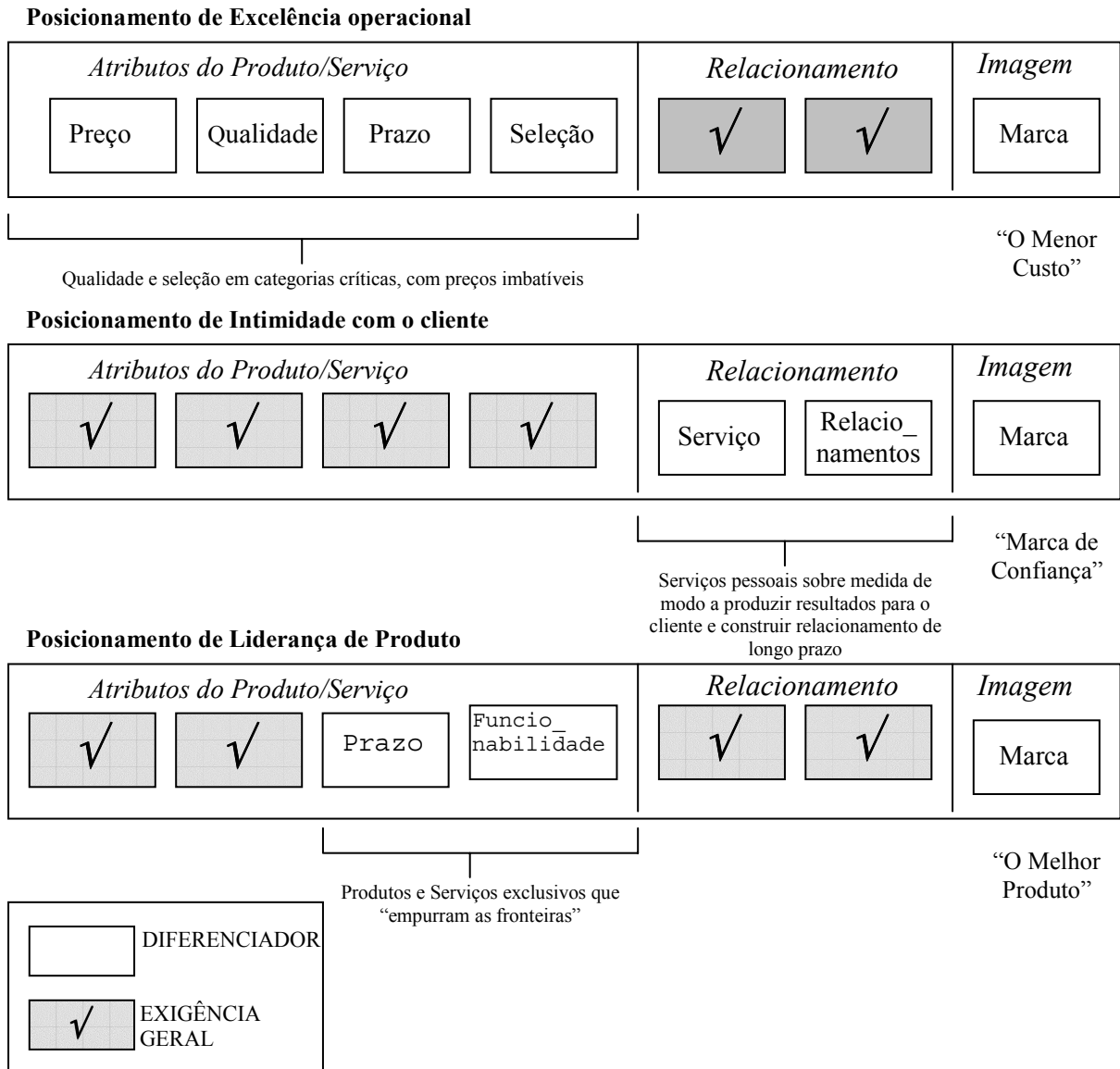


Figura 23 - Atributos básicos de valor, dentro do posicionamento estratégico da proposição de valor para o cliente. Adaptada de Kaplan e Norton, 2000, p.101.

3.4.3 – Perspectiva dos Processos Internos

As empresas convencionais foram projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócio (GONÇALVES, 2000).

Para a continuação do desenvolvimento desta perspectiva, faz necessária a conceituação de processo, que se apresenta a seguir.

Harrington (1993) define processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. Ele os divide em processos produtivos e processos empresariais:

- processo produtivo: qualquer processo que entre em contato com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto será embalado (a construção de um edifício, a fabricação de equipamento, o refino de petróleo etc) não incluindo os processo de transporte e distribuição;
- processo empresarial: todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (atendimento de pedido, marketing, contabilidade, folha de pagamento, planejamento de produção etc).

Hronec (1994) conceitua processo como uma série de atividades que consomem recursos e produzem um bem ou serviço, e acrescenta que apesar da maioria das empresas estarem organizadas por funções como: marketing, vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento e finanças, elas atendem os cliente por meio de processos que cruzam as funções.

Para Hammer (2001), de maneira mais formal, processo é um termo técnico e com uma clara definição: processo é o grupo de atividades correlatas que em conjunto cria um resultado de valor para os clientes.

Desta forma, o processo não se detém em uma só atividade e sim no conjunto delas que se inter-relacionam de forma integrada e organizada com vista a um objetivo comum, conforme adverte textualmente Hammer (2001):

Nenhuma tarefa isolada cria o resultado almejado. O valor é consequência de todo o processo, em que se fundem essas tarefas, de maneira sistemática, com vistas a um propósito específico, de modo que, todas as pessoas incumbidas das diferentes fases de um processo devam estar alinhadas em torno de um propósito único, em vez de concentrar-se em suas tarefas individuais isoladamente.

Para Gonçalves (2000) e Chiavenato (2000), as estruturas organizacionais

convencionais, organizadas por funções e não por processos, apresentam algumas características indesejáveis para os dias atuais que comprometem o desempenho da empresa, tais como:

- priorização de funções (visão vertical ou departamental) em detrimento dos processos essenciais (visão horizontal ou por processos), levando a hiperespecialização, fazendo o trabalho acontecer de maneira desconexa e não alinhada;
- estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de “caixinhas” que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho, tendo cada uma vários níveis de controle de chefia, cuja principal função é garantir o cumprimento de normas;
- cada função ou departamento tem suas próprias regras e controles, geralmente não relacionados à satisfação do cliente (externo ou interno);
- cada área funcional tende a concentrar-se em seu próprio trabalho e em seus objetivos departamentais. Isto conduz a subobjetivação em detrimento dos objetivos globais da empresa. Desta maneira, a empresa ao invés de funcionar como uma integradora de esforços passa a desperdiçar esforços;
- a especialização tende a conduzir os administradores-chaves a pontos de vistas estreitos e bitolados de acordo com as suas especializações, desincentivando o desenvolvimento de generalista, e desta forma subotimizando as soluções mais amplas para as questões organizacionais;
- a burocratização da comunicação interfuncional, com informações mais formalizadas etc.

De acordo com Gonçalves (2000), a gestão por processos (horizontal) difere da gestão por funções (vertical) em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo, e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Em vista de características como as apresentadas anteriormente, Hammer (2001) diz que as empresas precisam organizar-se de forma horizontal, deixando de ser uma empresa funcional para ser uma empresa por processo. Para ele, sem o foco rigoroso nos processos é impossível para qualquer organização alcançar os níveis mínimos de desempenho “para não falar em qualquer coisa mais competitiva”, complementando, acrescenta que, na ausência de

processos a organização será incapaz de fornecer os produtos e serviços que antes eram almeçados e hoje são exigidos pelos clientes, sendo ao invés disto: “sufocada pelas despesas gerais, assediada por demoras e flagelada por erros, suas operações serão imprevisíveis e inconsistente”.

Complementando o ponto de vista de Hammer, Gonçalves (2000) acrescenta que o futuro pertencerá às empresas que explorarem o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos, não somente os fabris, mas também os não fabris essenciais na centralização dos esforços em seus clientes.

Para Olve, Roy e Wetter (2001) na perspectiva dos processos internos deve-se identificar os processos que geram valor para os clientes e satisfaçam os acionistas em relação aos objetivos financeiros, e a partir destes formular os objetivos e indicadores desta perspectiva. Kaplan e Norton (1997) acrescentam que é nesta perspectiva que a organização identifica os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, de forma a oferecer propostas de valor capazes de atrair clientes nos seguimentos alvos e satisfazer as expectativas dos proprietários em relação aos retornos financeiros desejados.

Para Kaplan e Norton (2000), as atividades de uma organização estão incorporadas nos processos internos que compõem sua cadeia de valor. Tais processos são divididos em quatro conjuntos intimamente relacionados com os temas estratégicos apresentados pelos autores, conforme figura 24.

Todos estes processos têm sua importância e devem ser executados por toda a administração, todavia as empresas devem concentrar mais esforços nos processos chaves para a eficiência da sua proposição de valor para o cliente.

Para os criadores do BSC a abordagem da perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* apresenta duas diferenças fundamentais em relação às formas tradicionais de medição e avaliação dos processos internos. A primeira diferença reside no fato de que a abordagem do BSC não foca somente nos processos já existentes, afim de melhorá-los, mas também na procura e identificação de processos inteiramente novos nos quais a empresa possa mais facilmente e de forma menos custosa atingir os objetivos financeiros e dos clientes previamente traçados.

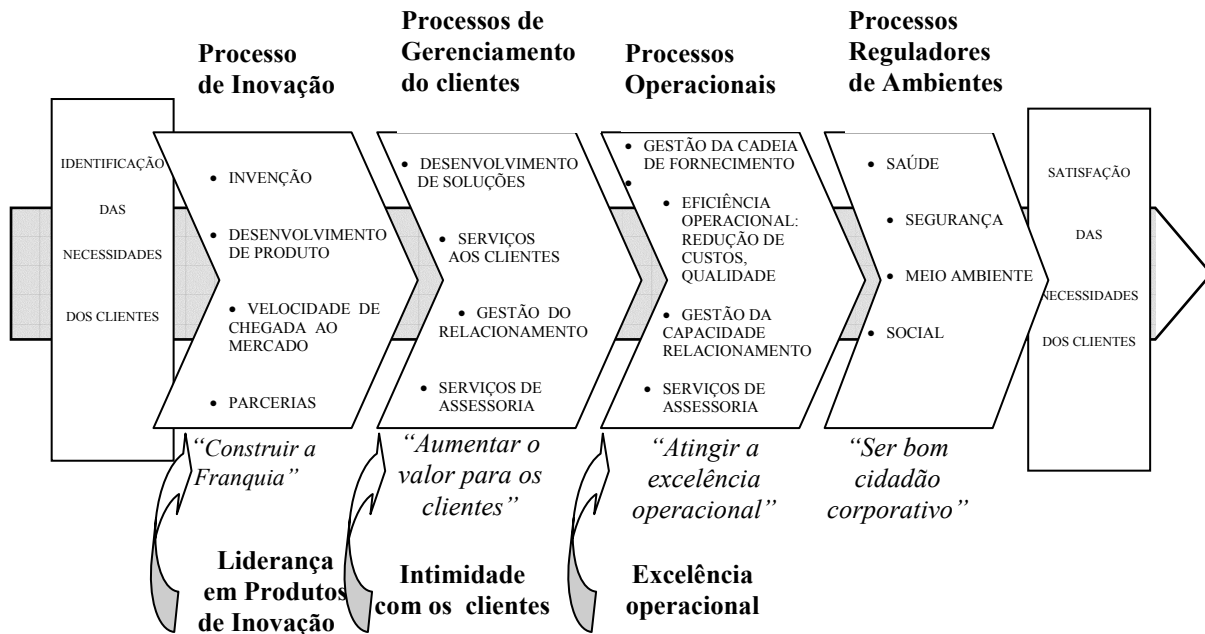


Figura 24 - Cadeia de valores genérica para a perspectiva dos processos internos do BSC (adaptada de Kaplan e Norton, 2000, p.104).

A segunda diferença fundamental da abordagem do BSC em relação à perspectiva dos processos internos é a incorporação do processo de inovação a cadeia de valores do BSC, que pode ser fundamental para o sucesso da organização.

3.4.3.1 – A importância da Inovação

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de inovação da criação de valor pode representar para as empresas um vetor de desempenho futuro muito mais poderoso que os ciclos operacionais de curto prazo. Desta maneira acrescentam textualmente os autores (Kaplan e Norton, 1997):

Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se estende por vários anos ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

Para Chiavenato (2000), a criatividade e a inovação estão unidas de forma indissociável, pois para ele a criatividade representa a geração de idéias, no sentido de criar

uma nova empresa, um novo produto ou serviço, um novo processo etc. A criatividade desenvolve novas soluções para os problemas percebidos e fornece matéria prima para a inovação. A inovação significa o resultado prático da criatividade (Figura 25).

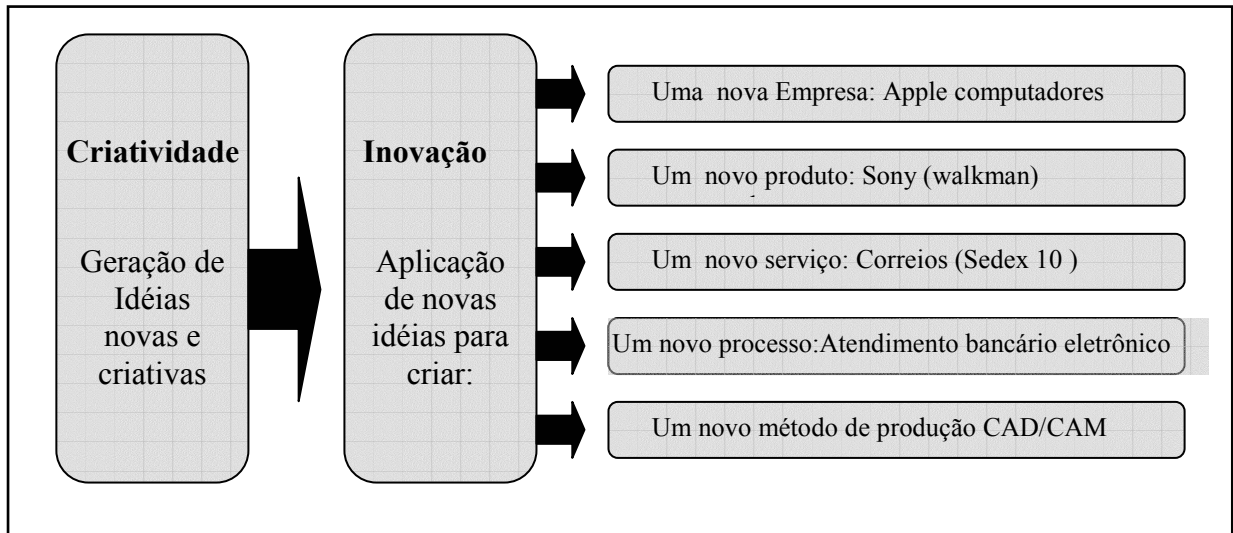


Figura 25 - Criatividade e Inovação e suas conseqüência (adaptada de Chiavenato, 2000, p.275).

De acordo com Ferraz (2002), a inovação não está limitada ao produto, ela pode surgir do processo, de uma nova maneira de abordar o mercado, nas técnicas de gestão etc.

Para Ferraz (2002) a inovação não é como as outras atividades e funções da organização, pois não existem modelos confiáveis, nem regras ou parâmetros de sucesso, em certo sentido todo ato de inovação é uma façanha única, um salto da imaginação individual ou coletiva, que não é possível prever ou reproduzir.

No entanto, apesar dessa aleatoriedade do processo de inovação, algumas empresas conseguem se sobressair com base neste processo, pois encontraram maneiras para reduzir tais dificuldades. Como é o caso da empresa Procter & Gamble citada em reportagem da revista exame intitulada “Como Inspirar a Inovação”, de 02 de out/2002 pág 56-60, baseada em um estudo da *Harvard Business Review*, cujos aspectos de criatividade e inovação não são tratados como um “dom misterioso” dependente de gênios iluminados. Ao contrário, nessa empresa o processo de criatividade e inovação é administrado como uma tarefa cotidiana e executado com diligencia e esforço de pessoas comuns, com prazos e controles como as outras atividades da organização.

Stoner apud Chiavenato (2000) apresenta o seguinte quadro de prescrições para uma organização promover a criatividade e a inovação organizacional (Figura 26).

Algumas Prescrições para Promover a Criatividade Organizacional	
1. Desenvolva a aceitação da mudança.	Os membros da organização devem acreditar que a mudança trará benefícios a eles e à empresa. Esta crença é incrementada quando os membros participam com seus gerentes na tomada de decisões e quando assuntos relacionados com as pessoas, como segurança no emprego, por exemplo, são cuidadosamente discutidos quando as mudanças são planejadas e implementadas. Isto remove possíveis resistências pessoais à mudança.
2. Encoraje novas idéias.	Os gerentes, desde o topo até os supervisores do nível mais baixo, devem assumir claramente, em palavras e atos, que são totalmente abertos a novas abordagens. Para encorajar a criatividade, os gerentes devem estar prontos a ouvir sugestões de seus subordinados e a implementar novas idéias ou levá-las a seus superiores.
3. Permita mais interação.	Pode-se promover um clima mais permissivo e criativo quando se dá às pessoas a oportunidade de interagirem com outros membros de seu próprio grupo de trabalho ou de outros grupos. Tal interação encoraja o intercâmbio de informações úteis, o livre fluxo de idéias e novas perspectivas na resolução dos problemas.
4. Tolere os erros.	Muitas novas idéias podem ser inúteis ou sem praticidade. Os gerentes eficazes aceitam o fato de que tempo e recursos devem ser invertidos na experimentação de novas idéias, mesmo que posteriormente elas não conduzam a soluções.
5. Defina objetivos claros e liberdade para alcançá-los.	Os membros da organização devem ter um propósito e direção para sua criatividade. Ao apontar linhas de orientação e limites razoáveis, os gerentes terão algum controle sobre o volume de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo.
6. Ofereça reconhecimento.	Indivíduos criativos trabalham motivados, mesmo em trabalho duro, em tarefas que os interessam. Mas, como todas as pessoas, gostam de ser recompensadas por um trabalho bem feito. Ao oferecer reconhecimento de maneiras tangíveis, como prêmios e aumentos de salários, os gerentes devem demonstrar que o comportamento criativo é valorizado em sua organização.

Figura 26 – Prescrições para promoção da Criatividade Organizacional (adaptado de CHIAVENATO, 2000).

3.4.4 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva do aprendizado e crescimento permite a organização assegurar sua capacidade de renovação a longo prazo, pré-requisito para a sua sobrevivência. Para eles a organização deve considerar não somente o que se deve fazer para manter e desenvolver o conhecimento necessário para o atendimento das necessidades dos clientes, mas também procurar obter maior conhecimento sobre os processos existentes a fim de superar o seu estágio de eficiência e de produtividade, criando cada vez mais valor para o cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para crescer e melhorar ao longo prazo. Pois as perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores críticos de sucesso necessários para o sucesso atual e futuro, porém, para o atendimento dos objetivos projetados pelas demais perspectivas, (incluindo aí os objetivos financeiros) torna-se necessária à utilização de tecnologias e capacidades, que normalmente a organização não dispõe em sua totalidade.

Ao examinar a perspectiva do aprendizado e crescimento, após a definição das demais perspectivas, a organização tem condições de alinhar os objetivos referentes a recursos humanos, tecnologia da informações e clima organizacional com as necessidades ditadas pela proposição de valor para os clientes e processos internos necessários a sua execução.

Kaplan e Norton (1997) apresentam que, segundo executivos de várias empresas, quando o desempenho da organização é avaliado exclusivamente tendo em vista indicadores financeiros, há uma tendência de não investimento em aumento das capacidades de pessoal, sistemas e processos organizacionais, tendo em vista que os retornos oriundos destes investimentos, normalmente tem um prazo de retorno de médio a longo prazo e os tais valores investidos figuram, de acordo com o método de contabilidade tradicional, como despesas operacionais, reduzindo o lucro e a rentabilidade da organização em curto prazo.

Para os criadores do BSC este sistema enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em novos equipamentos e P& D. As empresas devem também investir na infraestrutura: pessoal, sistemas e procedimentos, a fim de alcançar o objetivos propostos pela estratégia da organização.

Kaplan e Norton (2000) propõem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- competências estratégicas: habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que os funcionários tenham condições de reforçar a estratégia. Competências para as quais os autores incluem uma combinação de indicadores genéricos de resultado, tais como: satisfação, retenção, treinamento e habilidades compartilhadas pelos funcionários;
- tecnologias estratégicas: capacidades dos sistemas de Informação, bancos de dados ferramentas e redes imprescindíveis à implementação da estratégia. Pode ser medida pela rapidez de disponibilidade de informação aos funcionários da linha de frente, responsáveis pela tomada de decisão, de informações relevantes e precisas sobre os clientes e os processos internos; e
- clima para a ação: motivação, empowerment e alinhamento, mudanças culturais necessárias à motivação para o aproveitamento das habilidades dos funcionários; disponibilidade de informações para a tomada decisão pelos gestores. É necessário que os funcionários além de estarem motivados, tenham autonomia

para a tomada de decisão e estejam com seus objetivos pessoais alinhados aos da organização.

Os principais componentes da perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC podem ser resumidos na figura 27.

Componentes situacionais	Objetivos de Aprendizado e crescimento	Indicadores Estratégicos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades estratégicas Níveis de treinamento Compartilhamento do conhecimento Processo de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhamento das melhores práticas Satisfação, retenção e treinamento (%) Disponibilidade de Competência Estratégica
ATIVOS DE CONHECIMENTO E TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologias estratégicas Captura de experiência Melhorias Contínuas Patentes, direitos autorias 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de Informações Estratégicas
CLIMA PARA A AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Conscientização Alinhamento Empowerment Motivação Formação de espírito de Equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Compreensão da estratégia (%) Metas alinhadas com o BSC (%) Tempo médio na empresa (posições chave) Moral dos funcionários (satisfação) Programa de sugestões (capacitação)

Figura 27 – Principais componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC (adaptado de SILVA, 2001).

De acordo com os criadores do BSC, uma organização gera mais valor quando consegue integrar a gestão do conhecimento com a sua estratégia e sua proposição de valor. Para os autores proposições de valor diferentes exigem capacidades e estratégia diferentes (Figura 28).

<i>Intimidade Com o Cliente</i>	<i>Liderança de Produtos</i>	<i>Excelência operacional</i>
<ul style="list-style-type: none"> Captar o conhecimento sobre os clientes Compreender as necessidades sobre os clientes Capacitar os funcionários de linha de frente com as informações necessárias Assegurar-se que todos conhecem os clientes Tornar os conhecimentos da empresa disponíveis para os clientes Programas de treinamento que enfatizem a habilidade de tomada de decisão Sistemas de informação integrados 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir o prazo de chegada ao mercado (<i>time to market</i>) Comercializar novos produtos com maior rapidez Assegurar o fluxo das ideias (p.ex de serviços aos clientes para P&D) Reutilizar o aprendizado oriundo de outras áreas da empresa Incentivar a imaginação, a criatividade e a inovação Sistemas de recompensas voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir custos Melhorar a qualidade Transferir conhecimento das unidades de alto desempenho para outras Executar o <i>Benchmark</i> externo Abominação do desperdício e premiação a eficiência

Figura 28 – Proposição de valor e capacidades e estratégias exigidas (adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p.108).

A proposição de valor de intimidade com o cliente exige da organização o cultivo de capacidades e habilidades de seus funcionários ligadas à compreensão profunda das

necessidades dos clientes de forma a contribuir para o sucesso deste, construindo assim relações duradouras. Os funcionários de uma organização “intima do cliente” precisam ser adaptáveis, flexíveis e multitalentosos, a fim de lidar com várias dimensões das necessidades dos clientes.

A proposição de valor de liderança em produtos exige da organização habilidades para acelerar o desenvolvimento e comercialização de novos produtos de forma a gerenciar patentes, ciclos de desenvolvimento e exigências dos clientes. As “líderes de produto” necessitam de pessoas originais, criativas e talentosas, que são os agentes chaves de seu sucesso.

A proposição valor de excelência operacional exige da organização o cultivo de abordagens de redução de custo e melhoria da qualidade e compartilhamento das melhores práticas, tanto internas quanto externas. As “operacionalmente excelentes” necessitam de pessoas que tenham grande habilidade de trabalhar em equipe, que sejam treináveis e seguidoras da normas e regras da organização.

Para Silva (2001) deve haver uma correlação entre estrutura da perspectiva do aprendizado e crescimento e os objetivos definidos nas demais perspectivas do BSC. Esta correlação deve provir de indicadores relacionados às capacidades, habilidades e conhecimentos dos funcionários, dos sistemas de informação e do estilo de liderança para motivação e *empowerment*, a conscientização e o alinhamento organizacional, conforme figura 29.

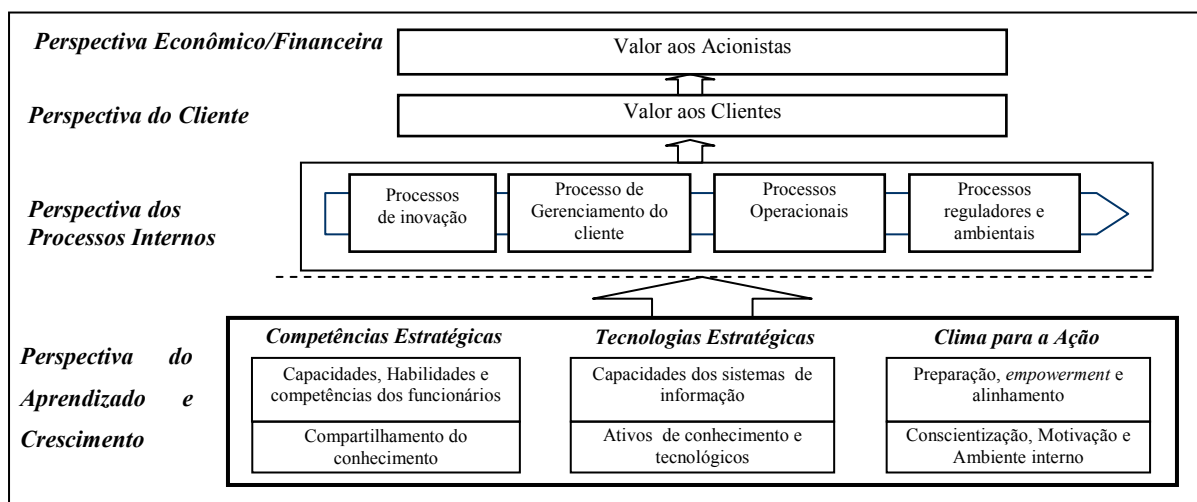


Figura 29 – Modelo de cadeia de valor genérica de Kaplan e Norton, (adaptado de Kaplan apud Silva, 2001).

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001) um dos principais objetivos do BSC é desenvolver o aprendizado organizacional, de forma a permitir que uma organização esteja constantemente se desenvolvendo e mudando a fim de manter-se competitiva no futuro. Para eles, sendo o modelo do BSC, em si, uma estrutura que descreve a visão e a estratégia da organização em termos tangíveis e compreensíveis, ele serve como linguagem comum dentro da organização, dando subsídios para que as pessoas desenvolvam sua visão da organização conjuntamente, pois são as pessoas que transformam as visões estratégicas em ações específicas.

Desta forma, este processo de aprendizagem organizacional como o compartilhamento da visão e transformação desta em ação, além da necessidade de fazer com que a organização esteja constantemente se desenvolvendo e mudando a fim de enfrentar a competitividade do mercado, torna necessária a conceituação de aprendizagem organizacional e de sua importância para a organização

3.4.4.1 – A importância do aprendizado organizacional

Segundo Garvin apud Olve, Roy e Wetter (2001), aprendizado organizacional é a habilidade de uma organização para criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar o seu comportamento de forma a refletir os conhecimentos e os *insights* novos e superar desafios. Ou seja, para Olve, Roy e Wetter (2001) o aprendizado organizacional melhora a capacidade de uma organização de reagir às mudanças internas e externas, adaptando-se a elas e capitalizando-as.

Para Fleury e Fleury (1997), o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo no ambiente externo e interno desta organização, mas também a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado.

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), para que o aprendizado organizacional se consolide uma entidade, faz-se necessário à colocação em ação das seguintes práticas:

- captar o que está acontecendo com o ambiente do negócio, por meio do contato e diálogo com os empregados com, os clientes, com os fornecedores, com os sócios etc;

- permitir que aqueles que recebam essas informações sobre o ambiente dos negócios relacionem as mesmas com as práticas da organização, procurando obter uma idéia compartilhada da organização;
- documentar tanto as informações quanto as análises e torná-las disponíveis para as outras pessoas na organização e também para uso subsequente; e
- medir o índice e o nível de aprendizado da organização, a fim de assegurar que foram obtidos ganhos de fato.

De acordo com Alliprandini (1999), apesar de já ser antiga a noção de aprendizagem organizacional, como característica de uma organização que aprende, seu conceito foi popularizado a partir do livro de Peter Senge, *A Quinta Disciplina*, que tornou o conceito de aprendizagem organizacional (e organizações que aprendem) bem mais difundido nas organizações com uma proposição interessante, cujo o principal conteúdo invoca a idéia de pessoas e principalmente grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

Senge (1997), textualmente apresenta seu ponto de vista:

“Em um mundo cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, simplesmente não é mais possível para ninguém compreender tudo do topo. O velho modelo, o topo pensa e os locais agem, precisa agora abrir caminho para o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Embora o desafio seja enorme, a potencial recompensa também o é. Aquele que descobrir como fazer uso da genialidade coletiva das pessoas da sua organização, vai mandar a concorrência para o espaço”.

Para Senge (1990) não basta à empresa ter uma, duas ou algumas cabeças pensantes, mas sim funcionar coletivamente, como um organismo que aprende. Para ele aprender não é simplesmente absorver informação ou copiar, mas perceber as coisas, o que exige de cada integrante da organização dominar as cinco disciplinas.

De acordo com Senge (1990) as organizações devem desenvolver cinco disciplinas, uma série de práticas e princípios que devem ser aplicados para estarem continuamente em processo de aprendizagem (Figura 30).

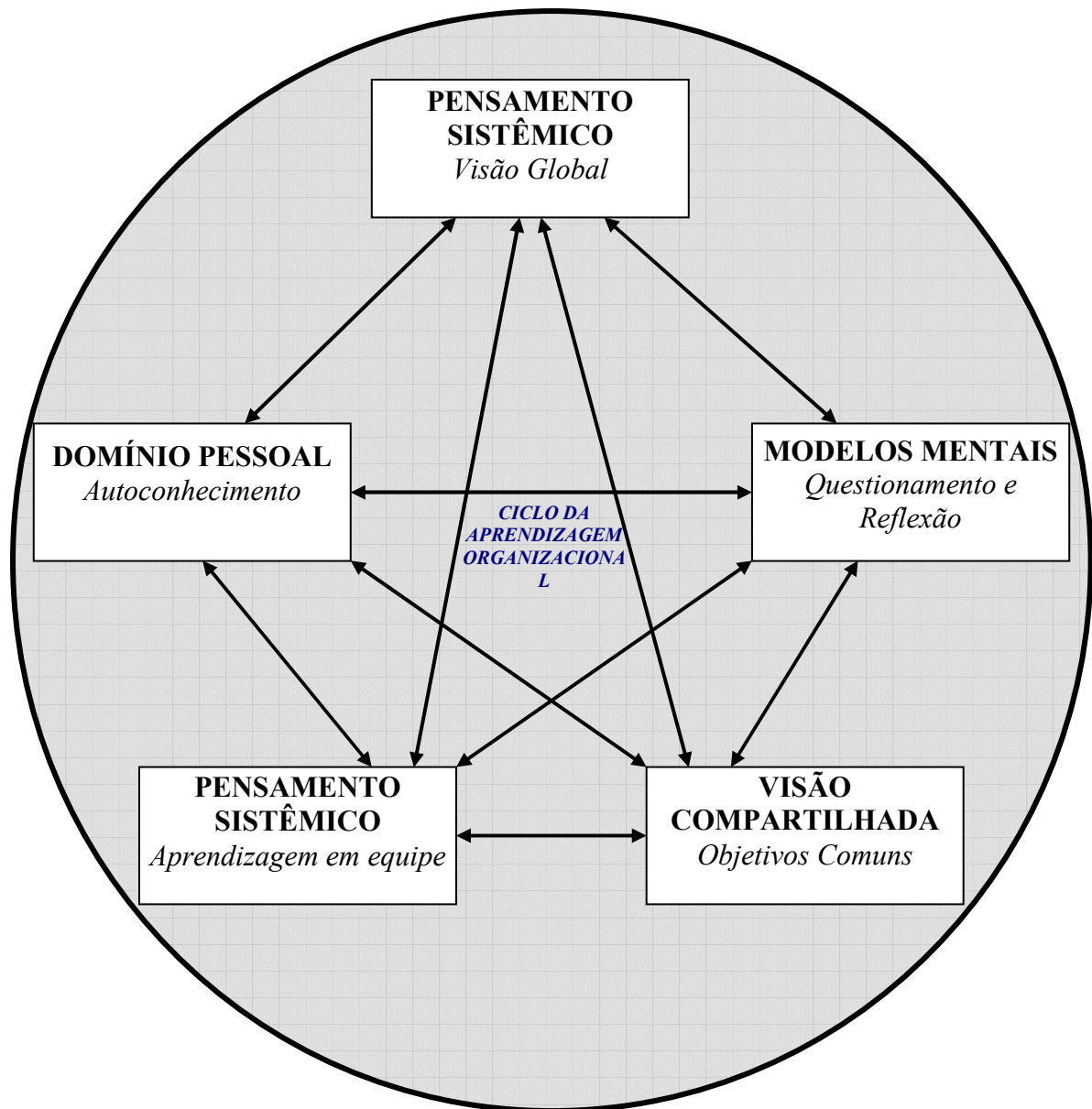


Figura 30. Ciclo da aprendizagem organizacional de Senge. Adaptado de Chiavenato, Idalberto. Capital Intelectual. arquivo eletrônico: www.chiavenato.com.br. 15/12/2002.

As cinco disciplinas são:

- Domínio Pessoal: relacionada com o autoconhecimento dos indivíduos da organização. É a disciplina que se concentra no crescimento e aprendizado pessoal dos membros da organização, pois só é possível a organização aprender, por meio de indivíduos que aprendem. Esta disciplina tem como objetivo o esclarecimento do que é importante para os indivíduos da organização, tornando suas atitudes a serviço de suas aspirações de forma a expandir a capacidade dos mesmos de atingir seus objetivos individuais.

- Modelos mentais: são os princípios e valores que influenciam a capacidade das pessoas da organização de vêem o mundo. A forma como este modelos moldam a percepção da empresa do ambiente, tanto externo quanto interno, tem grande importância no mundo dos negócios. As organizações devem por meio do processo de aprendizagem tornar claras estas percepções, entendendo como elas influenciam as ações da organização e desta forma questioná-las e aperfeiçoá-las.
- Visão compartilhada: aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos. Consiste em reunir as pessoas de uma organização em torno de uma identidade e senso de destino comum. Quando existe uma visão genuína, em oposição à chamada “declaração de missão” as pessoas tendem a dar tudo de si, não por que são obrigadas, mas por que querem. A prática da visão compartilhada envolve habilidades de forma a descobrir visões, imagens do futuro, compartilhadas dentro da organização que gerem um compromisso genuíno e o envolvimento em lugar da mera aceitação. A prática da visão compartilhada é essencial para o aprendizado organizacional, pois fornece o foco e a energia necessária para a aprendizagem.
- Aprendizagem em equipe: relacionado ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas. Constitui-se na capacidade dos membros de uma organização deixarem de lado as idéias pré-concebidas e gerarem um “pensamento coletivo”, de forma a gerar habilidades e conhecimentos superiores à soma dos talentos individuais. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes e não os indivíduos que são a unidade de aprendizado fundamental nas organizações modernas. Se as equipes não tiverem capacidade de aprender a organização também não terá.
- Pensamento sistêmico: é a quinta disciplina, constitui-se de um modelo conceitual, que busca o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo, integrando as demais disciplinas em um corpo coerente de teoria e prática. As organizações são sistemas complexos e como tais devem ser vistas de formas globais, sistêmicas e não em partes fracionadas. O pensamento sistêmico é uma disciplina que tem como objetivo permitir ao pessoal da organização descrever

as inter-relações entre os elementos de um sistema. Cada elemento fornece influências e informação a outros, causando o crescimento, declínio ou estabilidade do sistema total.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), o processo de aprendizagem organizacional por meio das disciplinas descritas por Senge, se realiza a partir do autoconhecimento, da “clarificação” dos objetivos e projetos pessoais, para em seguida deslocar-se para o grupo e finalmente por meio do raciocínio sistêmico para toda a organização.

Para Senge (1990), a aprendizagem organizacional, por meio do desenvolvimento das cinco disciplinas é capaz de ajudar a organização a lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro, a aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, a gerar novos conhecimentos, a assimilar novos paradigmas, a fazer com que todos na organização empenhem-se em um mesmo objetivo aprofundando e expandindo suas habilidades coletivas em suma, o aprendizado organizacional é capaz de ajudar a uma organização a acompanhar as crescentes mudanças nos ambientes em que as empresas constantemente estão passando.

De acordo com Senge (1990), no coração de uma organização de crescente aprendizagem encontra-se uma mudança de mentalidade, pois passa a considerar tanto a organização quanto os indivíduos que trabalham nela “conectados” ao mundo como agentes ativos do processo de aprendizagem. A organização de aprendizagem no lugar de considera os problemas como sendo causados por algo ou alguém “lá fora” enxergam como suas próprias ações criam os problemas pelos quais a organização passa. Para o autor da Quinta disciplina: “Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua própria realidade e como mudá-la”.

3.4.5 – A necessidade de inclusão de mais Perspectivas

Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm se revelado adequadas em diversas organizações e setores. No entanto a estrutura do BSC com as quatro perspectivas devem ser consideradas somente um modelo, e não uma “camisa de força”. Os autores acrescentam ainda que não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas seja necessárias e suficientes.

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), a escolha das perspectivas deve ser baseada na lógica do negócio, com uma interação clara entre as diferentes perspectivas. Olve, Roy e Wetter (2001) acrescentando, concluem:

O desenvolvimento das perspectivas deve mostrar a maneira como a direção pretende desenvolver a organização e os produtos e serviços oferecidos, com o propósito de dar uma forma aerodinâmica aos processos e/ou adicionar valor aos clientes. Estes efeitos devem, então ser observados sob a perspectiva financeira.

No entanto Olve, Roy e Wetter (2001), advertem que as mudanças na estrutura das perspectivas originais do BSC devem levar em consideração razões estratégicas ao invés de algum tipo de modelo de investidores, sob pena de ferir a lógica do BSC.

Silva (2001) afirma que de acordo com as necessidades da organização perante os *Stakeholders*, “o desempenho ambiental, ou social, pode ser um dos fatores críticos para o sucesso da estratégia empresarial” sendo para estes temas estratégicos, necessária a abertura e desdobramento das mesmas, em objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Um estudo publicado em 2001 pelo comitê temático da Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade, responsável pela definição de um modelo de sistema de medição de desempenho global para avaliação de desempenho das empresas interessadas em participar das eleições dos critérios de excelência do PNQ, concluiu que as quatro perspectivas deveriam ser acrescidas de no máximo mais três perspectivas.

Olve, Roy e Wetter (2001) complementam o seu ponto de vista, afirmando que vêm vantagens na manutenção das quatro perspectivas originais, e que existem outras formas de suplementar estas perspectivas com a inclusão de abordagens ligadas ao meio ambiente, aos recursos humanos e a tecnologia da informação entre outras, nas perspectivas originais ao invés de criar novas perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem que algumas organizações acreditam que apesar do BSC contemplar os interesses dos proprietários e clientes, ele não incorpora explicitamente os interesses de outros importantes *stakeholders* como os empregados, fornecedores e comunidade. Para os criadores do BSC a perspectiva dos empregados esta certamente incorporada em praticamente todos os scorecards dentro da perspectiva do

aprendizado e crescimento. De maneira similar, continuam eles dizendo, se as relações com fornecedores forem fortemente relacionadas com a estratégia e impulsionadores para os objetivos dos clientes e para o desempenho financeiro, os objetivos e indicadores relacionados com os fornecedores devem ser incluídos na perspectiva dos processos internos.

Porém, Kaplan e Norton (1997) argumentam que nem todos os *stakeholders* devem ser contemplados nas perspectivas dos BSC, pois este deve conter somente indicadores e fatores que criam vantagem competitiva e impulsiona a organização. Portanto, questões relacionadas com o meio ambiente e comunidade em geral têm grande importância, todavia só devem entrar no BSC se forem criadoras de vantagem competitiva para organização ou for um fator crítico igualmente importante, pois caso contrário deveriam ser controladas e avaliadas por outros mecanismo que não o BSC.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), o modelo original do BSC, com suas quatro perspectivas, tem a vantagem de ser compacto e desta forma focar em um número limitado de questões estratégicas da organização relacionando de forma equilibradas tanto os objetivos de curto e longo prazo que permeiam sua perspectivas.

A organização pode, de acordo com as suas necessidades aumentar o número de perspectivas do BSC, visto que os próprios autores originais argumentam que a concepção do BSC nas quatro perspectivas não é uma prescrição obrigatória. No entanto, percebe-se pelo apresentado acima que grande parte dos interesses envolvidos em uma organização podem ser incorporados nas perspectivas originais não necessitando a criação de novas perspectivas, mantendo-se desta forma a visão compacta da estratégia da empresa, uma das vantagens do uso do BSC.

3.5 – RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

De acordo com Kaplan e Norton (2000) a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Desta forma, o BSC a fim de traduzir a estratégia em termos operacionais, deve tornar explicitas as relações de causa efeito entre as perspectivas, seus objetivos e indicadores, procurando assim, demonstrar a validade das proposições descritas na estratégia e quando necessário corrigir o rumo da mesma.

Segundo ainda Kaplan e Norton (2000), um BSC bem elaborado deve contar a história da estratégia da organização, apresentando as premissas em que ela se baseia, e o desdobramento dos objetivos estratégicos em indicadores coerentes dentro das perspectivas previamente estabelecidas (Figura. 31)

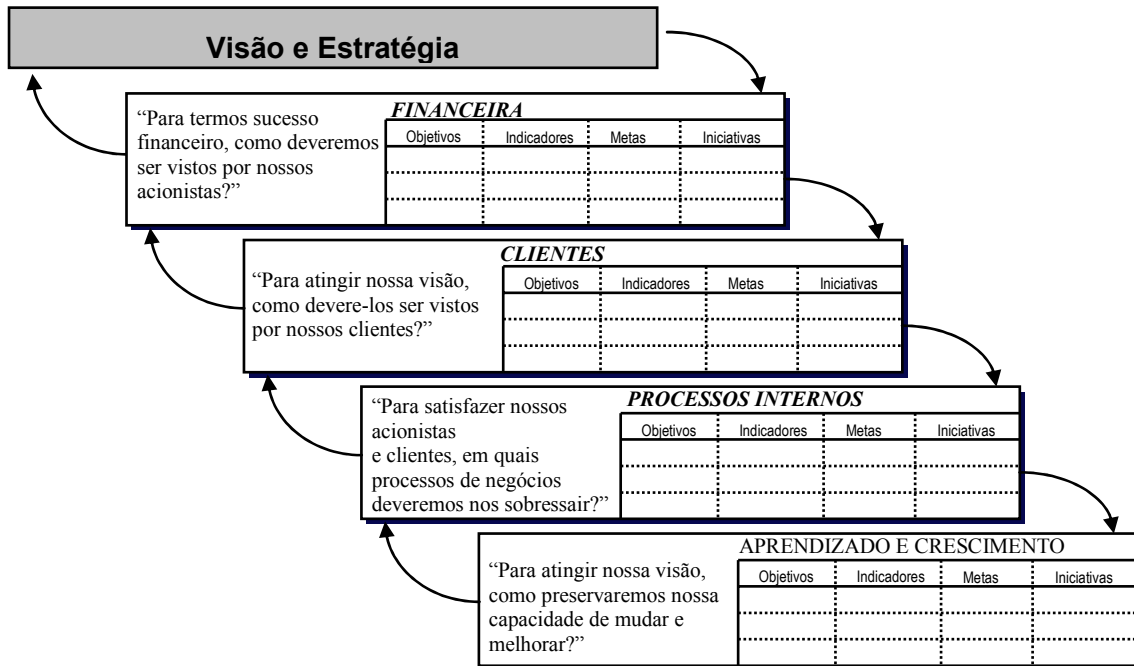


Figura 31 – Definindo as relações de causa e efeito da estratégia (adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p. 89).

Kaplan e Norton (1997) citam que as relações de causa e efeito podem ser expressas em uma premissa com afirmativas do tipo “se então”, como por exemplo, a relação em melhorar o treinamento dos funcionários com a melhora nas vendas e conseqüentemente melhoria nos lucros:

Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender, se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas então aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então também aumentarão.

De acordo com Mooraj et. al (1999), a identificação das relações de causa e efeito é um dos mais importantes aspectos do BSC quando da escolha dos indicadores estratégicos apropriados, pois permite a tradução dos objetivos financeiros e dos clientes como os fatores operacionais que irão determinar a consecução destes objetivos. Desta forma, por meio da avaliação dos fatores relevantes que podem ter impacto nos objetivos financeiros e dos

clientes, os indicadores apropriados podem ser identificados e o alinhamento das ações com a estratégia pode ser facilitado.

Complementando, Johnson (1998) assevera que nem todos os indicadores podem estar diretamente ligados, no entanto, alguns indicadores de áreas como aprendizado e crescimento ou inovação são desenvolvidos de forma a influenciar outras áreas como de clientes e financeiras, numa relação entre os vetores de desempenho e os indicadores de resultados alcançados.

Para Olve, Roy e Wetter (2001) um bom BSC deve buscar um equilíbrio entre os vetores de desempenho e os indicadores de resultado, ou seja, entre os indicadores que descrevem o que a organização faz e o resultado de suas ações.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que um dos aspectos mais importantes na determinação das relações de causa e efeito entre os indicadores das perspectivas do BSC é a adequada combinação de indicadores de ocorrências os *lagging indicators*, que são os indicadores de resultado, com os indicadores de tendências os *leading indicators*, que são os vetores, os impulsionadores de desempenho, importantes para a descrição da estratégia (Figura 32).

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	(Indicadores de Ocorrência)	(Indicadores de Tendência)
Financeira F1 - Melhorar Lucros F2 - Ampliar <i>Mix</i> de Receita F3 - Reduzir Estrutura de Custos	Retorno sobre o Investimento Aumento de Receita Mudança do Custo de Manutenção de Depósitos	Variedade de Produtos/Serviços Geradores de Receita
Dos Clientes C1 - Aumentar o Nível de Satisfação dos Clientes com Nossos Produtos e Pessoal C2 - Aumentar o Nível de Satisfação "Após a Venda"	Participação no Segmento Retenção de Clientes	Profundidade do Relacionamento Pesquisa de Opinião sobre Satisfação
Interna I1 - Compreender Nossos Clientes I2 - Criar Produtos Inovadores I3 - Efetuar a Venda Cruzada dos Produtos I4 - Transferir Cliente para Canais Rentáveis I5 - Minimizar Problemas Operacionais I6 - Atendimento Eficiente	Receita Gerada por Novos Produtos Quociente de Venda Cruzada Mudança de <i>Mix</i> de Canais Taxa de Erros de Serviço Tempo de Atendimento de Solicitações	Ciclo de Desenvolvimento de Produtos Horas Passadas com o Cliente
Do Aprendizado A1 - Desenvolver Habilidades Estratégicas A2 - Fornecer Informações Estratégicas A3 - Alinhar Metas Pessoais	Satisfação dos Funcionários Receita por Funcionário	Índice de Cobertura de Funções Estratégicas Índice de Disponibilidade de Informações Estratégicas Alinhamento de Metas Pessoais (%)

Figura 32 – Indicadores do Metro Bank (adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 162).

De acordo com o comitê temático de planejamento de sistema de desempenho da FPNQ (2001), os indicadores de ocorrências, ou *lagging indicators*, tem como principal característica medir se um objetivo foi alcançado após um certo tempo “tempo este suficientemente longo para confirmar o efeito, mas não excessivamente longo que não permita corrigir os desvios de forma pró-ativa”, o que os diferenciariam dos indicadores de ocorrência, ou *leading indicators*, que tem como principal característica medir a causa do efeito, “medindo antes do efeito se confirmar”.

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores de ocorrências são indicadores genéricos de resultado, que refletem metas comuns de muitas estratégias, como: lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes. No entanto, os indicadores de tendências são vetores de desempenho específicos da estratégia da organização ou unidade de negócio, comunicando a maneira particular como os resultados devem ser alcançados.

3.5.1 – Mapas Estratégicos

Conforme Kaplan e Norton (2000), a estratégia de uma organização apresenta o movimento desta organização de uma posição atual para uma posição futura desejável, porém incerta. E de acordo com os autores do BSC, como a organização ainda não esteve nesta posição desejável, a trajetória até esse ponto (a estratégia) envolve uma série de hipóteses que se conectam entre si, que podem ser explicitadas por meio de mapas estratégicos.

Para Kaplan e Norton (2000) se uma organização consegue descrever a estratégia de maneira clara, aumenta a sua probabilidade de sucesso na implementação da mesma.

Os mapas estratégicos são a representação gráfica do BSC, descrevendo a estratégia da empresa por meio das hipóteses em que ela se baseia, dentro dos objetivos descritos nas perspectivas do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), os mapas estratégicos proporcionam um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia, comunicando os resultados almejados pela organização dentro das perspectivas do BSC e as hipóteses de como atingir tais resultados. Assim, conforme os autores, o mapa estratégico cria condições para que as

unidades organizacionais e empregados compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como devem contribuir para a sua realização (Figura 33).

Da mesma forma que Kaplan e Norton, o Comitê temático da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2001), recomenda que as empresas participantes do PNQ representem um diagrama de inter-relações de indicadores estratégicos como método de visualização das premissas estratégicas, de forma a permitir que a estratégia seja assimilada e interpretada da mesma forma por todas as pessoas da organização.

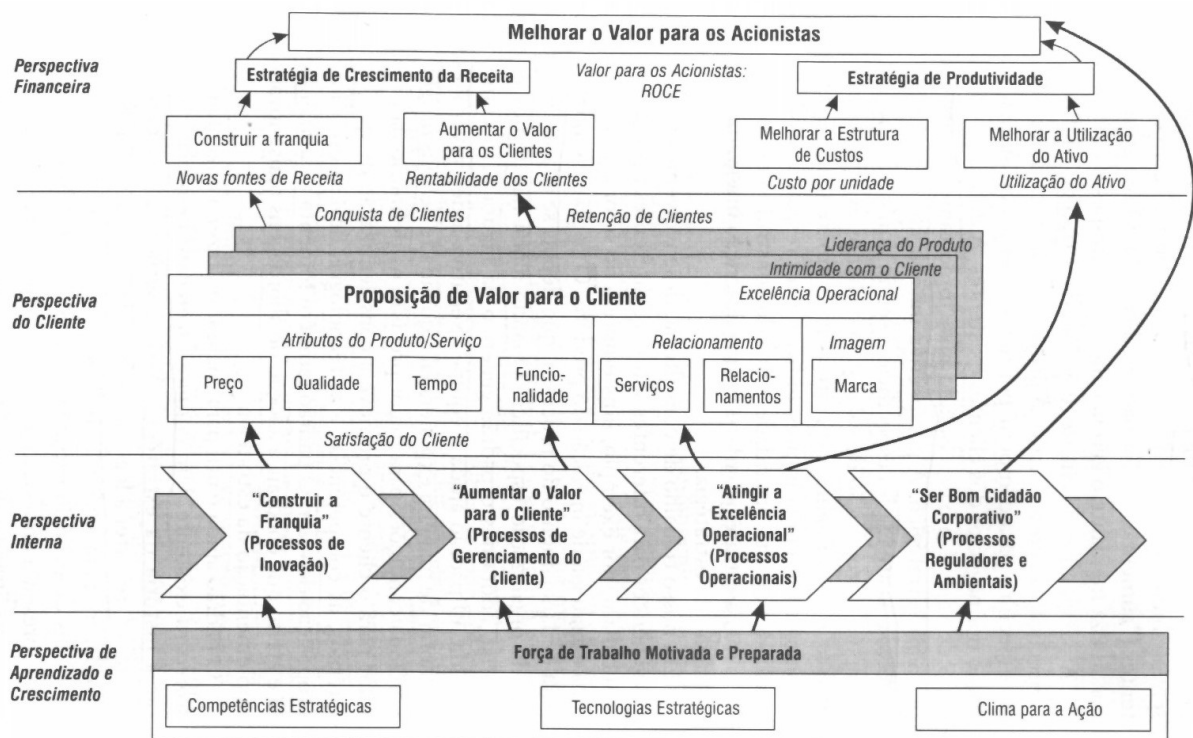


Figura 33 – Comunicação da estratégia, por meio do mapa estratégico padrão do BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p. 109).

Para Kaplan e Norton (2000) cada indicador do BSC se converte em parte de uma cadeia lógica de causa e efeito que interliga os resultados almejados pela estratégia com os vetores de desempenho que induzirão estes resultados. Desta forma, o mapa estratégico descreve a transformação destes vetores de desempenho e ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e conseqüentemente em resultados financeiros para a organização.

No próximo capítulo será desenvolvido um modelo para a utilização do BSC para avaliação de desempenho de empresas certificantes pela norma ISO 9001/2000.

CAPÍTULO 4 – MODELO DE UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EMPRESAS CERTIFICANTES PELA NORMA ISO 9001/2000

4.1 – DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

Este modelo pretende viabilizar o processo de medição e avaliação de desempenho para as empresas certificantes pela norma ISO 9001/2000, por meio da aplicação do sistema gerencial Balanced Scorecard, de forma a atender os princípios e requisitos da referida norma.

O presente modelo visa solucionar a lacuna de modelos estruturados para a medição e avaliação global do desempenho das organizações, tendo em vista os requisitos da norma ISO 9001/2000 e os princípios da qualidade em que a norma se baseia. Sobretudo a medição e avaliação dos objetivos derivados da política da qualidade da empresa.

O modelo conceitual proposto é composto de 5 fases, divididas em etapas conforme o apresentado na figura 34.

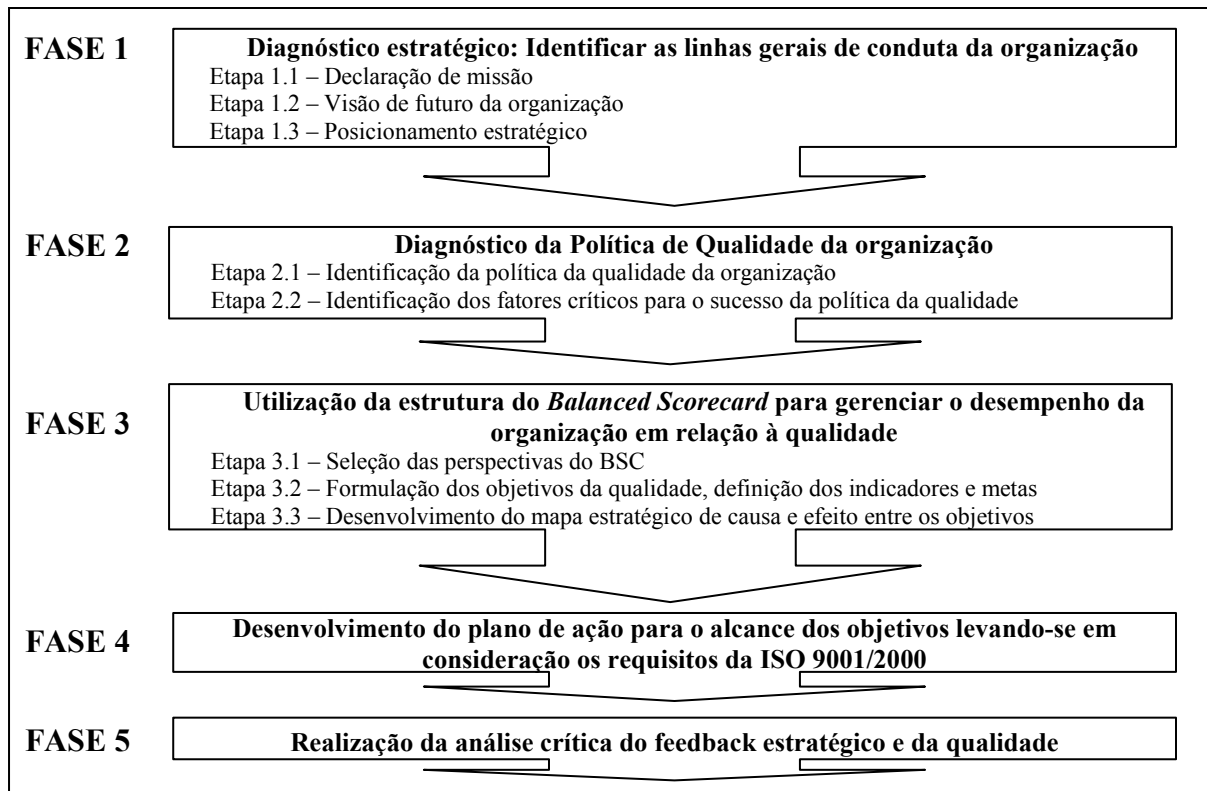


Figura 34 – Fases do modelo conceitual proposto

A primeira fase do presente modelo foi desenvolvida por meio do diagnóstico estratégico da empresa, identificando as linhas gerais de conduta da organização, de forma a descrever a missão, a visão de futuro e o posicionamento estratégico adotado pela mesma. Tais elementos são fatores pré-condicionantes para a construção do modelo proposto visto que o BSC e a ISO 9001/2000 não são ferramentas adequadas para a elaboração dos mesmos.

Após a fase anterior, e baseando-se nas linhas gerais de conduta da organização, realiza-se o diagnóstico da política da qualidade da organização, identificando-se qual é a sua política, a estratégia da organização em relação à qualidade e quais os fatores críticos de sucesso, em consonância com os princípios da qualidade da norma ISO 9000, necessários para que a sua política, em conjunto com a sua visão de futuro, obtenham êxito.

Na fase 3, utiliza-se a estrutura do *Balanced Scorecard* para gerenciar o desempenho da organização em relação a sua política da qualidade e fatores críticos de sucesso, definindo-se as perspectivas do BSC em que serão posteriormente desdobrados os objetivos da qualidade derivados da política da qualidade. Nesta fase, após terem sido escolhidas as perspectivas, são formulados os objetivos da qualidade, determinando-se a arquitetura dos indicadores e metas utilizados para monitorar e avaliar estes objetivos levando-se em consideração os requisitos da ISO 9001/2000, obedecendo-se à orientação estratégica da organização.

Na última etapa da fase 3, após a definição dos objetivos e metas, a organização deve desenvolver o mapa estratégico para a visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos da qualidade e verificação das hipóteses em que se baseia a política da qualidade da organização.

Na quarta fase é realizado o desenvolvimento do plano de ação com as iniciativas necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos, estas iniciativas são derivadas dos requisitos da norma ISO 9001/2000.

As fases anteriores dão suporte a quinta e última fase do modelo, o feedback estratégico e análise crítica da organização em relação as suas linhas gerais de conduta e principalmente a sua política da qualidade.

Um melhor entendimento da estrutura do modelo pode ser conferido por meio da figura 35.

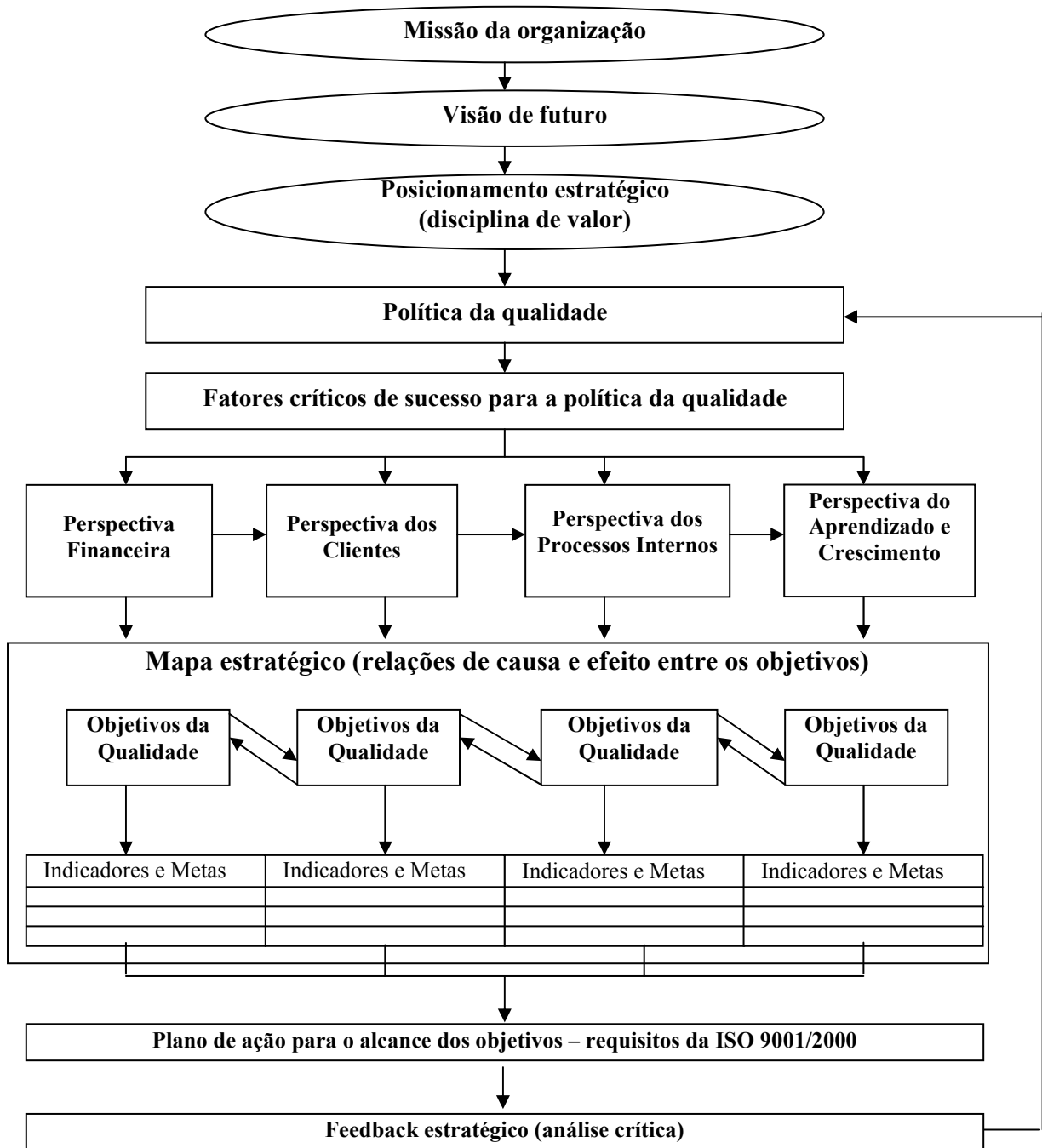


Figura 35 – Representação gráfica do modelo conceitual proposto

4.2 – FASE 1 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: AS LINHAS GERAIS DE CONDUTA DA ORGANIZAÇÃO

As linhas gerais de conduta da organização representam um fator pré-condicionante do modelo proposto, pois funcionam como guia para a política e objetivos da qualidade,

sendo orientadoras também dos indicadores e metas a serem estabelecidos, funcionando ainda como delimitadora da ação empresarial, fornecendo um critério para a medição do êxito organizacional.

Nesta fase faz-se necessária à realização de reuniões da alta administração da organização no sentido de realizar o diagnóstico estratégico da organização, a fim de obter consenso sobre as linhas mestras que guiarão a mesma. Esta fase é importante para tornar clara a idéia da direção da organização sobre o presente da empresa, o seu desejo de futuro e as competências necessárias para chegar a seu futuro desejável.

As linhas gerais de conduta de uma organização podem ser descritas por meio da declaração de missão (a idéia do que a organização é), a visão de futuro (a visão do que a organização deve ser) e o posicionamento estratégico (a forma de posicionar a empresa em relação às competências necessárias para tornar a visão de futuro uma realidade).

Estes fatores foram tratados com maior detalhe no capítulo 3 desta pesquisa, por isso serão tratados de forma bastante sucinta nas etapas a seguir.

4.2.1 – Etapa 1.1 - A declaração de missão da organização

A missão da organização define o negócio em que a organização esta diante dos valores e das expectativas dos investidores, representando o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na estrutura corporativa. A declaração de missão ajuda a organização a traduzir seus valores, crenças e áreas de atuação, exercendo, desta forma o papel de orientação e delimitadora da ação empresarial.

4.2.2 – Etapa 1.2 - A visão da organização

O estabelecimento da visão compartilhada é um fator crítico para o êxito da execução da estratégia escolhida, pois representa a fonte inspiradora, constituindo-se como desafio para toda a organização, no sentido de viabilizar a realização desta visão.

Desta maneira, a utilização do modelo proposto, pode ajudar a organização obter

consenso sobre sua visão, fomentando a sua discussão e comunicação, quando do desdobramento dos objetivos estratégicos baseados na mesma.

4.2.3 – Etapa 1.3 - O posicionamento estratégico – “A disciplina de valor”

Este tema foi tratado no capítulo 3 desta pesquisa. Conforme destacado anteriormente, constitui-se em um item de grande importância no desenvolvimento e na execução de uma estratégia vencedora, pois ajuda à organização a racionalizar a alocação de seus recursos e atender as expectativas dos clientes, aumentando a satisfação e retenção dos mesmos e assim melhorando os seus resultados.

De acordo com suas pesquisas, para Treacy e Wiersema (1998) existem alguns pontos que uma empresa deve considerar para ser líder em seu mercado:

- prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se numa dimensão específica de valor;
- manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesses para os clientes escolhidos; e
- manter o mercado dominado melhorando continuamente o valor a ser entregue para seus clientes.

Neste sentido a escolha do posicionamento estratégico pode ser utilizada pela empresa como meio de obter destaque em seu mercado, determinando a maneira como a organização irá se comportar na utilização de seus recursos (tecnologia, pessoas, capital etc) com o fim de maximizar suas medidas de desempenho essenciais.

Conforme destacado no capítulo 3 desta pesquisa a escolha de um posicionamento estratégico, ou disciplina de valor como conceituam Treacy e Wiersema (1998), é um ato central que dá forma a todos os planos e decisões subseqüentes que uma empresa toma, interferindo em toda a organização, desde de sua cultura a seus processos, passando pela sua estrutura organizacional.

Após a identificação das linhas gerais de conduta, que darão a identidade da organização, deve-se identificar a estratégia da organização em relação à qualidade, ou seja, sua política da qualidade, o que será tratado na seqüência.

4.3 – FASE 2 – DIAGNÓSTICO DA POLÍTICA DA QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

4.3.1 – Etapa 2.1 - Identificação da política da qualidade

Após identificar e enunciar as linhas gerais de conduta é preciso que toda a organização aproprie-se dela, acreditando nela, externando-a por meio do comportamento e das escolhas e pautando-se por ela todos os dias.

A política da qualidade representa a estratégia da organização em relação à qualidade, descrevendo a contribuição da gestão da qualidade da empresa para a execução da visão de futuro da organização.

Desta forma, a definição de política da qualidade utilizada por este modelo é bem aderente à visão de Paladini (2000), sobre o assunto, para quem a política da qualidade de uma organização envolve a decisão de:

- utilizar a qualidade como estratégia de administração, e não como um conjunto de técnicas específicas de avaliação de produtos/processos;
- priorizar a qualidade nas decisões da empresa, independentemente do momento;
- introduzir a qualidade como um hábito, um procedimento usual e rotineiro e ao mesmo tempo, algo que seja prioritário em qualquer situação.

A norma ISO 9000/2000 define política da qualidade como intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, totalmente e formalmente expressa pela alta direção da organização. Desta maneira, o processo de formulação da política da qualidade da organização deve levar em consideração as suas linhas gerais de conduta (missão, visão e posicionamento estratégico).

Em seus requisitos 4.2.1 em consonância com o requisito 5.1 a norma ISO 9001/2000 determina que a alta direção da organização é a responsável pelo estabelecimento da política da qualidade, que deve ser formalmente documentada. No entanto, em concordância com Mello et. al, (2002) acrescenta-se que a organização deve buscar o consenso entre a alta direção e a gerência, como meio de se obter sinergia, mesmo sendo a aprovação de responsabilidade dos primeiros.

De acordo com seu requisito 5.3 a norma ISO 9001/2000 determina que deve ser assegurado pela alta direção da organização que a política da qualidade seja:

- a. apropriada ao propósito da organização;
- b. inclua um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema;
- c. proporcione uma estrutura para o estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade;
- d. comunicada e entendida por toda a organização e;
- e. analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

Para o atendimento deste requisito, será utilizada a estrutura do BSC para desdobramento dos objetivos, comunicação da política e suas hipóteses e orientação para feedback e análise crítica do desempenho da organização em relação a sua política da qualidade.

Após a definição da política da qualidade da organização, o próximo passo é determinar os fatores críticos de sucesso para a implementação da política da qualidade da organização.

4.3.2 – Etapa 2.2 - Determinação dos fatores críticos de sucesso para a implementação da política da qualidade da organização.

Tendo sido definida sua política da qualidade, a organização deve agora, determinar os fatores mais importantes para a realização desta política. A organização deve decidir quais os fatores mais críticos de sucesso, que serão importantes para a definição dos objetivos da qualidade da empresa.

Nesta fase um importante apoio para a definição destes objetivos são os princípios da qualidade em que se baseia a família das normas ISO 9000/2000. Conforme destacado no capítulo 2 desta pesquisa, estes princípios formam a base filosófica das normas e são poderosos pontos de apoio para a competitividade da organização.

A observação pela organização dos oito princípios da qualidade citados na norma ISO 9000/2000 fornecem um caminho natural para o sucesso de uma organização, visto que

tratam das áreas de importância crítica para o desempenho organizacional, tratando desde o foco que uma organização deve ter no atendimento das expectativas dos clientes; passando pela importância do envolvimento das pessoas na gestão da organização; pela abordagem sistêmica da organização, por meio de processos; abordando a necessidade de objetivar a melhoria contínua do desempenho organizacional, e a preocupação de estabelecer relações de benefícios mútuos entre a empresa e seus fornecedores; chegando a necessidade de que as decisões tomadas pela organização sejam baseadas em dados, informações e avaliações concretas.

Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que sejam formados grupos de discussão para determinar quais são os cinco fatores mais importantes para alcançar os objetivos estratégicos, classificando-os de acordo com a sua prioridade. Esta sugestão pode ser aproveitada neste modelo, para a definição dos fatores de sucesso da política da qualidade da organização, que servirão como guias para a definição dos objetivos da qualidade.

4.4 – FASE 3 - ESTRUTURA BÁSICA DO SISTEMA BALANCED SCORECARD

Após terem sido definidos a política da qualidade e os fatores mais importantes para o êxito da mesma, deve-se agora utilizar a estrutura do *Balanced Scorecard* para gerenciar o desempenho da organização em relação a sua política da qualidade e fatores críticos de sucesso.

4.4.1 – Etapa 3.1 – Seleção das perspectivas do BSC

Nesta etapa a organização irá selecionar quais as perspectivas que serão utilizadas pela empresa para o desdobramento da sua política da qualidade, por meio dos seus objetivos.

Conforme tratado no capítulo 3.4 desta pesquisa, originalmente foram definidas pelos criadores do BSC quatro perspectivas:

- perspectiva financeira: relacionada aos aspectos financeiros da organização de forma a atender as expectativas dos acionistas/proprietários;
- perspectiva dos clientes: relacionada à forma de atendimento às expectativas dos clientes alvo da organização necessárias para o êxito dos aspectos da perspectiva financeira;

- perspectiva dos processos internos: relacionada aos processos internos da organização, existentes ou não, necessários para o atendimento das expectativas do clientes e financeira; e
- perspectiva do aprendizado e crescimento: relacionada às necessidades da organização em termos de infra-estrutura para o atendimento dos fatores relacionados nas perspectivas anteriores.

Porém esta quantidade de perspectivas não é um item definitivo para a utilização do BSC conforme ditam Kaplan e Norton (1997), podendo ser criadas outras perspectivas, desde que contenham fatores criadores de vantagem competitiva para organização e uma inter-relação clara com as demais perspectivas, levando em consideração os fatores críticos de sucesso da política da qualidade da organização.

A norma ISO 9001/2000 em suas seções 7 e 8 dispensa grande ênfase em aspectos relacionados à documentação, medição e monitoramento dos requisitos do produto, estes aspectos podem ser tratados na perspectiva dos processos internos ou clientes, não sendo necessária à criação de outra perspectiva para tratar do assunto.

Após a definição das perspectivas que farão parte do BSC da organização, deve se definir os objetivos da qualidade que serão desdobrados nas perspectivas escolhidas.

4.4.2 – Etapa 3.2 – Formulação dos objetivos da qualidade

Com base nos fatores críticos de sucesso definidos anteriormente, devem ser formulados os objetivos da qualidade da organização, dentro das perspectivas do BSC. Estes objetivos, em atendimento ao disposto no requisito 5.4.1 da norma ISO 9001/2000, devem ser mensuráveis por meio de indicadores e coerentes com a política da qualidade.

Os objetivos da qualidade devem ser classificados dentro das perspectivas escolhidas, da seguinte forma:

- perspectiva financeira - devem ser classificados os objetivos da organização referentes ao seu sucesso financeiro, tanto de curto quanto de longo prazo, levando-se em consideração os desejos do acionistas e o ciclo de vida em que se encontra a organização;

- perspectiva dos clientes - devem ser classificados os objetivos da organização referentes ao valor que a organização pretende fornecer aos seus clientes, levando-se em consideração a identificação de quem são os clientes alvo da organização e qual o posicionamento estratégico adotado pela mesma;
- perspectiva dos processos internos – devem ser classificados os objetivos referentes aos processos internos da organização que tenham influência no alcance dos objetivos estratégicos definidos na perspectiva financeira e dos clientes, tendo em vista não só os processos existentes, mas também buscando novos processos que possam influenciar no êxito dos resultados das outras perspectivas; e
- perspectiva do aprendizado e crescimento - devem ser classificados os objetivos referentes à infra-estrutura que a organização deve ter, em termos de competências de pessoal, tecnologia e clima organizacional, necessários para o êxito dos objetivos projetados nas demais perspectivas.

A formulação dos objetivos nas perspectivas obedecem a uma hierarquia, sendo primeiro formulados os objetivos financeiros almejados, depois os objetivos em relação a clientes, necessários para alcançar os objetivos financeiros, em seguida os objetivos de processos internos necessários para o êxito dos objetivos financeiros e de clientes e por fim os objetivos de infra-estrutura necessários a dar suporte para a realização dos demais objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores.

Para o estabelecimento dos objetivos da qualidade alguns critérios devem ser seguidos para facilitar o seu entendimento e busca do resultado. Neste sentido são oportunas as observações de Juran e Gryna (1991) sobre as características que os objetivos da qualidade devem ter quando de sua formulação:

- mensuráveis - os objetivos da qualidade devem ser estabelecidos em números, para serem comunicados com melhor precisão;
- econômicos - as vantagens financeiras advindas do cumprimento do objetivo devem ser maiores do que custo de sua manutenção;
- compreensíveis - os objetivos devem ser apresentados em linguagem simples e direta;
- compensadores - os objetivos devem ser apresentados como algo que traga

benefícios tanto para a organização, quanto para as pessoas envolvidas na sua realização; e

- abrangentes - deve se dar maior prioridade para as atividades diretamente relacionadas ao alcance do objetivo, no entanto deve se levar em consideração outras atividades que também impactam seu desempenho.

4.4.2.1 – Etapa 3.2.1 – Definição da arquitetura de indicadores e metas para os alcance dos objetivos da qualidade

Após a formulação dos objetivos da qualidade dentro das perspectivas do BSC, a organização, por meio de reuniões com a equipe responsável pela implantação, deve chegar a um consenso sobre a definição dos indicadores que serão utilizados para monitorar o alcance destes objetivos, bem como estabelecer as metas e a frequência de acompanhamento destes indicadores.

Nesta fase deve-se definir os indicadores de ocorrência relacionados aos objetivos da qualidade derivados da política da qualidade, que mostrarão se o objetivo foi ou não alcançado. Também se deve formular os indicadores de tendência que medirão as causas dos resultados esperados, antes que estes resultados ocorram, estes indicadores apontam as tendências de um objetivo estratégico ser alcançado como o planejado e o impacto que sua consecução pode trazer para a estratégia da organização.

A ISO 9001/2000 em sua seção 8 apresenta alguns requisitos para medição e monitoramento de alguns aspectos do sistema de gestão da qualidade, para os quais podem ser definidos indicadores, conforme segue:

- 8.2.1 Satisfação dos clientes: como uma medida de desempenho do seu sistema de qualidade, a organização deve monitorar as informações relativas à satisfação dos clientes, determinando métodos adequados para a obtenção destas informações. Este requisito pode ser combinado com o requisito 5.2 da referida norma que determina que a direção da organização assegure que os requisitos dos clientes sejam determinados e atendidos com o fim de aumentar a sua satisfação. Deve se então acrescentar ao BSC um indicador de ocorrência na perspectiva dos clientes como medida de desempenho de satisfação e atendimento das necessidades dos clientes da organização.

- 8.2.3 Medição e monitoramento de processos: a organização deve monitorar e medir a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Para este requisito devem ser criados, dentro da perspectiva dos processos internos, indicadores de desempenho para monitorar os processos críticos para o atendimento aos requisitos dos clientes;
- 8.2.4 Medição e monitoramento de produto: a organização deve monitorar e medir a conformidade do produto com o resultado pretendido. Para este requisito devem ser criados, dentro da perspectiva dos processos internos, indicadores para monitorar o produto em relação as suas especificações;

Tendo ocorrido a definição dos indicadores que monitorarão os objetivos da qualidade e os requisitos da ISO 9001/2000, deve se então definir as metas e a forma de acompanhamento a serem estabelecidas para tais indicadores, comunicando o nível desejado de desempenho para a organização.

Conforme sugestão de Mathias (2003) convém que os indicadores tenham apenas uma meta e que esta seja quantificável e comunique claramente o desempenho esperado, seja estabelecida a longo prazo e subdividida em períodos menores. Kaplan e Norton (1997) sugerem que as metas sejam estabelecidas para um prazo de três a cinco anos.

Cabe ressaltar que as metas devem ser estabelecidas com o cuidado para não serem subestimadas ou superestimadas, causando desta forma excessiva euforia ou frustração e desânimo nos membros da organização (MATHIAS, 2003; COHEN, 2002).

4.4.1 – Etapa 3.3 – Construção do mapa estratégico

Na formulação dos objetivos da qualidade e seus indicadores, deve haver uma clara correlação entre eles, de forma que ao final deste processo se tenha, por meio da construção de um mapa estratégico de causa e efeito, um panorama coerente das premissas em que se baseia a política da qualidade da organização, e assim se possa visualizar a história da estratégia da qualidade, comunicando pela organização a forma como ela será colocada em prática.

4.5 – FASE 4 – DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO DAS INICIATIVAS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA QUALIDADE, LEVANDO-SE EM CONSIDERAÇÃO OS REQUISITOS DA ISO 9001/2000

Após a definição dos objetivos da qualidade, a formulação dos indicadores que serão utilizados para o monitoramento destes objetivos, e a definição da metas dos indicadores formulados, deve-se agora construir o plano de ação com as iniciativas necessárias para a consecução dos objetivos.

Nesta fase a organização deve levantar as iniciativas existentes na organização e por meio de reuniões da equipe de implantação avaliar se essas iniciativas atuais permitirão a organização atingir os objetivos ou se serão necessárias novas iniciativas para o alcance dos mesmos.

Para a definição das iniciativas deve ser realizado um mapeamento das mesmas de acordo como os objetivos da qualidade da organização, definindo-se qual o objetivo a ser perseguido, quais o seus indicadores (de ocorrência e tendência) e metas, qual a iniciativa prevista, qual a ação a ser realizada, quem serão os responsáveis pelas ações, qual o prazo e qual o resultado esperado. Para facilitar esse trabalho deve ser utilizado um formulário, conforme modelo demonstrado na figura 36.

OBJETIVO			
INDICADOR DE OCORRÊNCIA	META	INDICADORES DE TENDÊNCIA	
		METAS	
INICIATIVA Nº			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
INICIATIVA Nº			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO

Figura 36 – Formulário para definição das iniciativas previstas para os objetivos da qualidade

Para alguns objetivos da qualidade, devem ser utilizadas como iniciativas os requisitos da norma ISO 9001/2000, de forma a compatibilizar o sistema de gestão da qualidade como a estrutura do BSC.

Notadamente os objetivos relacionados à satisfação dos clientes, devem conter como iniciativa as determinações contidas no requisito 7.2 referentes aos processos relacionados com os clientes, que se divide nos requisitos 7.2.1-determinação dos requisitos relacionados ao produto; 7.2.2 – análise crítica dos requisitos relacionados com os produtos e 7.2.3 – comunicação com o cliente. Estes requisitos têm como objetivo fazer com que a organização compreenda as expectativas e necessidades dos clientes.

Os objetivos da perspectiva dos processos internos deve conter em suas iniciativas os requisitos relacionados na seção 7 da norma ISO 9001/2000 referente à realização do produto.

Para os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento devem ser relacionadas iniciativas que contenham as determinações contidas nos requisitos da seção 6 da norma ISO 9001/2000 que se refere à provisão de recursos para o sistema de gestão da qualidade. Os requisitos da seção 6 da referida norma têm como objetivo fazer com que a organização garanta a manutenção e melhoria do sistema de gestão da qualidade por meio da provisão dos recursos financeiros, humanos ou de infra-estrutura necessários para a manutenção e melhoria do sistema da qualidade, o que é bastante aderente aos objetivos que devem estar contidos na perspectiva do aprendizado e crescimento.

Ao final desta etapa devem ser inventariados todos os objetivos e iniciativas, de forma a visualizar os impactos das iniciativas sobre os objetivos da qualidade de organização. Para isso vale a sugestão de Mathias (2003) que sugere como modelo de cruzamento das iniciativas e objetivos o seguinte formulário, conforme figura 37.

As etapas anteriores dão suporte a sétima e última etapa do modelo, o feedback estratégico e análise crítica da organização em relação as suas linhas gerais de conduta e principalmente a sua política e alcance dos objetivos da qualidade.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INIC. 1	INIC. 2	INIC. 3	INIC. 4	INIC. 5	INIC. 6	INIC. 7	INIC. 8	INIC. 9	INIC. 10
FINANCEIRA	Obj.1											
	Obj.2											
	Obj.3											
CLIENTE	Obj.1											
	Obj.2											
	Obj.3											
INTERNA	Obj.1											
	Obj.2											
	Obj.3											
APRENDIZADO	Obj.1											
	Obj.2											
	Obj.3											

Figura 37 – Cruzamento das iniciativas e objetivos (adaptado de Mathias 2003, p. 6).

4.6 – FASE 5 - REALIZAÇÃO DA ANÁLISE CRÍTICA DO FEEDBACK ESTRATÉGICO E DA QUALIDADE

Nesta última etapa do modelo proposto a organização deve realizar a análise crítica do seu desempenho em relação a sua visão, política e objetivos da qualidade, em acordo com os requisitos da ISO 9001/2000.

Nesta fase a organização irá discutir o resultado de suas medições e verificar a validade da hipótese subjacente em sua política da qualidade, que está expressa nas relações de causa e efeito relatadas em seu mapa estratégico.

A organização deve realizar a verificação da correlação entre os objetivos da qualidade, por meio da medição dos indicadores dos mesmos, principalmente os indicadores de tendências, que verificarão se a estratégia adotada pela organização em sua política da qualidade esta surtindo o efeito esperado.

Este processo de verificação e revisão do sistema de gestão de desempenho e chamado que é por Kaplan e Norton (1997) de aprendizado estratégico deve ser incorporado ao sistema de gestão da qualidade da organização em suas reuniões de análise crítica.

A análise crítica é um requisito da norma ISO 9001/2000, requisito 5.6, que determina que a organização deve realizar periodicamente reuniões, conduzidas pela sua alta

direção, com o objetivo de verificar a pertinência, a eficácia e a eficiência de seu sistema de gestão da qualidade em relação aos atendimentos da política da qualidade e seus objetivos. Nestas reuniões a organização deve considerar a necessidade de se adaptarem a política e os objetivos da qualidade, em face das mudanças nas expectativas da organização ou mudança no contexto em que foi desenvolvida a política da qualidade da empresa, realizando assim o feedback para a manutenção ou a mudança dos indicadores, objetivos ou até da política da qualidade da organização.

Em seu requisito 8.4 a norma ISO 9001/2000 determina que a organização deve determinar, coletar e analisar dados para demonstrar a adequação e eficiência do seu sistema de gestão da qualidade, fornecendo informações sobre a satisfação de clientes, a conformidade com os requisitos dos produtos, características e tendências de produtos e fornecedores. Este requisito pode ser atendido pelo sistema BSC, por meio do provimento de informações da avaliação do desempenho da organização em relação aos objetivos expressos nas perspectivas do presente modelo, na sua avaliação de análise crítica do feedback.

No próximo capítulo será apresentada uma aplicação do presente modelo em uma organização do ramo da construção civil em fase de implantação da norma ISO 9001/2000.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

5.1 – DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE APLICAÇÃO

Conscientes das novas exigências dos consumidores, da situação de competitividade do mercado e preocupadas com o eficiente gerenciamento de seus recursos, as empresas do setor da construção civil têm, nos últimos anos, buscado de forma intensa, a implantação de programas da qualidade, a fim de aumentar a satisfação de seus clientes, incrementar a produtividade, reduzir custos, melhorar processos e produtos e desta maneira maximizar seus lucros, garantindo a sua sobrevivência.

Impulsionados por iniciativas como PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat), do governo federal e outros programas estaduais, as empresas desse setor tem aderido, em grande parte, a programas baseados nos requisitos da norma ISO 9001, sendo que, em Goiás, de acordo com o Sindicato local das Empresas de Construção Civil (SINDUSCON-GO) e controles estatísticos da ABNT, existem 38 empresas certificadas pela série ISO 9000 e cerca de 100 empresas em processo de certificação, tanto na ISO 9001, quanto no PBQP-H.

Nos próximos capítulos, como forma de validar o presente modelo, será desenvolvida uma aplicação em uma empresa do setor da construção civil, pertencente ao ramo de edificações, com atuação no estado de Goiás, destacando-se na área de construção de empreendimentos imobiliários em cidades turísticas do estado.

5.1.2 – DESCRIÇÃO DA EMPRESA SELECIONADA

A empresa selecionada foi criada no ano de 1983 em Caldas Novas (GO) com o intuito de aproveitar o potencial de obras e serviços de engenharia provenientes do incremento turístico da região das Águas Quentes no estado de Goiás. Posteriormente expandiu-se para Goiânia, buscando já o mercado do centro-oeste, situação que hoje atinge com êxito, por meio de um crescente número de negócios e quantidade expressiva de clientes já atendidos. Com o intuito de manter o sigilo de suas informações, a empresa será denominada nesta pesquisa de “Empresa Alfa”.

A “Empresa Alfa” é uma empresa de construção civil, do ramo de edificações estabelecida na cidade de Goiânia, estado de Goiás, especializada na construção de empreendimentos turísticos e hoteleiros: *flats*, que sejam uma alternativa de investimento para seus clientes. O seu principal foco de atuação é a região de Caldas Novas e Rio Quente, cidades turísticas do estado de Goiás.

A empresa está na fase de final do processo de implantação do sistema gestão da qualidade baseado na norma NBR ISO 9001/2000. Para coordenar a implantação de seu programa de qualidade foi criada, dentro da empresa, uma equipe multifuncional denominada Comitê da Qualidade, composta pelo seguintes membros:

- diretor técnico de obras (sócio-diretor);
- diretor de negócios (sócio-diretor);
- coordenador de marketing
- coordenador de engenharia e planejamento de obras;
- coordenador de controladoria

O Comitê da Qualidade da organização tem como sua função, além dos assuntos relacionados ao sistema de gestão da qualidade, coordenar o sistema de planejamento estratégico da empresa, decidindo os rumos que a organização deve seguir. Todas as decisões estratégicas da organização são discutidas antes pelo comitê.

5.2 – FASE 1 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Conforme apresentado no capítulo 4 desta pesquisa, na primeira fase do presente modelo, deve ser realizado o diagnóstico estratégico, identificando-se as linhas gerais de conduta da organização, que são um fator pré-condicionante da aplicação deste modelo, pois funcionam como guia para a definição da política da qualidade e dos objetivos a serem estabelecidos pela empresa.

As linhas gerais de conduta da organização selecionada para aplicação do presente modelo, são descritas por meio de sua declaração de missão, da visão de futuro e do posicionamento estratégico, conforme apresentado a seguir.

5.2.1– Etapa 1.1 - A missão da empresa

A missão da “Empresa Alfa” é oferecer a seus clientes produtos de qualidade com qualidade definida que ofereçam a possibilidade de um investimento diferenciado especialmente em áreas de potencial turístico, com interesse hoteleiro, que permitam valorização do produto e na sua concepção a possibilidade de rendimento aos seus clientes.

5.2.2 – Etapa 1.2 - A visão de futuro

A visão de futuro da empresa é descrita nos seguintes termos: Ser uma empresa referencia no centro-oeste, reconhecida pela:

- Excelência empresarial;
- Qualidade definida de seus produtos e pontualidade na sua entrega;
- Construção de produtos que sirvam com excelente alternativa de investimento para nossos clientes;
- Qualidade de seus profissionais e;
- Divulgando as potencialidades turísticas e de investimento da região de Caldas Novas e Rio Quente.

5.2.3 – Etapa 1.3 - O posicionamento estratégico

O modelo operacional da “Empresa Alfa” é bastante aderente ao posicionamento estratégico de excelência operacional, pois existe na empresa uma grande preocupação e uma cultura relacionada aos seguintes aspectos, que são características das empresas aderentes a esse posicionamento:

- padronização das operações da empresa e simplificação do trabalho expressa pela utilização de procedimentos documentados baseados nos requisitos da norma ISO 9001/2000;
- utilização de tecnologia construtiva de ponta a fim de reduzir custos e tempo de construção, por meio da utilização estrutura metálica, blocos de concreto pré-moldado e paredes de gesso acartonado em muitas de suas obras;
- processos de suprimento de insumo otimizados por meio de parcerias com fornecedores por meio de contratos válidos para várias obras e utilização de

termos de permuta entre insumos e imóveis em construção como instrumento de compra;

- sistema centralizado de planejamento e decisão, com estrutura administrativa bastante enxuta e com poucos níveis hierárquicos;
- oferta de produtos padronizados, com a função de serem utilizados não como moradia, mas como investimentos pelos clientes;
- ênfase para a promoção de seus imóveis no aspecto custo/benefício, expresso pela relação entre o valor pago pelo imóvel e a expectativa de rendimento do mesmo.

Após a identificação das linhas gerais de conduta da “Empresa Alfa”, a próxima etapa consistirá em determinar a política da qualidade da empresa.

5.3 – FASE 2 – DIAGNÓSTICO DA POLÍTICA DA QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO SELECIONADA

Nesta fase será identificada a política da qualidade da empresa selecionada, bem como os fatores críticos necessários para o sucesso da mesma.

5.3.1 – Etapa 2.1 - Política da qualidade da empresa selecionada

A política da qualidade da organização em estudo está descrita em seu manual da qualidade, versão nº 3, datado de junho de 2002, por meio dos seguintes termos:

A busca da satisfação de nossos clientes é nossa prioridade, para tanto nos empenhamos na padronização e melhoria contínua dos processos e na capacitação de nossos colaboradores, assegurando a qualidade definida de nossos produtos.

A “Empresa Alfa” enxerga em sua política da qualidade um item de grande importância para seu êxito empresarial, pois tem em relação a qualidade uma visão abrangente, utilizando a qualidade como a estratégia maior da organização, priorizando-a nas decisões da empresa.

A empresa entende que o foco no atendimento das expectativas dos clientes é o caminho para o crescimento e rentabilidade da empresa e que neste sentido o conjunto de

requisitos do sistema de gestão da qualidade da norma ISO 9001/2000 é a ferramenta ideal para conseguir êxito nessa empreitada, pois tais requisitos servem como guia para o gerenciamento da organização tendo como prioridade a satisfação do cliente e contribuindo como isto para sua retenção e para o aumento da rentabilidade e lucratividade da empresa.

A política da qualidade da organização foi definida pelo comitê da qualidade, e é difundida e comunicada por toda a empresa através de cartazes e placas tanto em sua sede administrativa, como também em suas obras. A organização realiza seminários e palestras constantemente com o objetivo de tornar claro o disposto em sua política da qualidade.

5.3.2 – Etapa 2.2 – Identificação dos fatores críticos para o sucesso da política da qualidade da empresa selecionada

A organização deve agora identificar quais os fatores críticos para o sucesso de sua política da qualidade. Um importante apoio para esta fase são os princípios da qualidade que formam a base da família de normas ISO 9000/2000.

O comitê da qualidade da empresa definiu em seu manual da qualidade que os fatores críticos para o sucesso na implementação da política da qualidade da organização são os seguintes:

- buscar continuamente a satisfação dos clientes, medidas através de pesquisas periódicas;
- efetuar parcerias de negócios, garantindo rentabilidade nos investimentos da empresa e de nossos clientes;
- garantir a qualidade final dos produtos entregues pela empresa;
- padronizar os vários processos da empresa, como forma de garantir um padrão de qualidade e agilidade na execução das atividades organizacionais;
- garantir a qualidade dos insumos e serviços de terceiros, obtida através da qualificação de nossos fornecedores;
- efetuar parcerias com fornecedores, como forma de garantir qualidade crescente e preços competitivos;
- investir em inovação tecnológica dos processos, promovendo a melhoria contínua de toda a empresa;

- buscar constantemente o treinamento e aperfeiçoamento de nossos colaboradores internos.

Os fatores críticos de sucesso da política da qualidade descritos anteriormente servirão como base para a determinação dos objetivos da qualidade a serem perseguidos pela organização.

Após a definição dos fatores críticos de sucesso a organização deve, utilizando a estrutura do *Balanced Scorecard*, decidir em quais perspectivas ela irá formular os objetivos da qualidade da organização, criados à partir da sua política da qualidade e fatores críticos de sucesso.

5.4 – FASE 3 – UTILIZAÇÃO DA ESTRUTURA BÁSICA DO SISTEMA BALANCED SCORECARD PARA O GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

5.4.1 – Etapa 3.1 – Seleção das perspectivas do BSC

Tendo sido definido quais os fatores críticos para o sucesso de sua política da qualidade, a organização agora deve determinar quais as perspectivas do BSC que serão utilizadas para a formulação dos objetivos da qualidade derivados da política e seus fatores críticos.

Analisando a política da qualidade e fatores críticos de sucesso descritos no manual da qualidade da “Empresa Alfa”, pode-se determinar que as quatro perspectivas originais do BSC cobrem satisfatoriamente todos os aspectos relevantes da política e fatores críticos de sucesso da organização.

As perspectivas escolhidas para o desdobramento da política e fatores críticos de sucesso em objetivos da qualidade foram as seguintes:

- Perspectiva financeira – apesar da norma ISO 9001/2000 não tratar diretamente em seus requisitos da questão financeira é necessário que a organização leve em consideração este fator, como forma de garantir que o seu sistema de gestão qualidade não seja um fim em si mesmo, e que tenha, em última análise, o objetivo de garantir um maior retorno financeiro para os proprietários da

empresa;

- Perspectiva dos clientes – a utilização desta perspectiva se torna óbvia, quando se leva em consideração que o principal objetivo, descrito no sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001/2000 é garantir a satisfação dos clientes da organização, e a partir daí permitir a retenção destes, aumentando a rentabilidade da organização. Nesta perspectiva são estabelecidos os objetivos relacionados a busca da satisfação dos clientes.
- Perspectiva dos processos internos – a norma ISO 9001/2000 tem como base da busca da satisfação do cliente e da melhoria contínua da qualidade da organização, a abordagem baseada em processos. A organização, de acordo com os requisitos da norma, deve identificar, monitorar e medir os processos críticos para o atendimento das necessidades de seus clientes. Levando estes fatos em consideração na elaboração da sua política da qualidade e fatores críticos, a organização define, claramente, a necessidade de padronizar, melhorar e inovar seus processos, a fim de reduzir custos e melhor atender as necessidades dos clientes. Além dos objetivos relacionados a processos, são tratados também nesta perspectiva, os objetivos relacionados aos produtos, fornecedores e insumos.
- Perspectiva do aprendizado e crescimento – a norma ISO 9001/2000 em sua seção 6 determina que a organização deve prover os recursos necessários para o funcionamento do sistema de gestão da qualidade, tanto recursos humanos, quanto recursos de infra-estrutura. Nesta perspectiva são desdobrados os objetivos da qualidade relacionados aos recursos de pessoal e infra-estrutura necessária para que a organização tenha êxito nos seus objetivos do processos internos, dos clientes e dos proprietários.

Após a escolha da perspectivas do BSC, a organização deve estabelecer os objetivos da qualidade, derivados da sua política e fatores críticos.

5.4.2 – Etapa 3.2 – Formulação dos objetivos da qualidade, definição das metas e indicadores de desempenho para o sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000

Com base na política da qualidade e fatores críticos de sucesso definidos anteriormente, a organização deve formular os seus objetivos da qualidade, definindo seus indicadores e metas, dentro das perspectivas do BSC.

Foram definidos apenas alguns objetivos para cada perspectiva, procurando contemplar os fatores críticos de sucesso para a organização. Desta forma, foram projetados para cada objetivo, os indicadores de ocorrência, as metas para estes indicadores e os indicadores de tendências, não sendo definidos as metas para estes últimos, por falta de dados que os contemple.

5.4.2.1 – Objetivos da qualidade da perspectiva financeira

Conforme já comentado no capítulo anterior, a norma ISO 9001/2000 não trata diretamente em seus requisitos do aspecto financeiro, preferindo fazê-lo de forma indireta, por meio da relação entre a racionalização dos processos, o planejamento e otimização na utilização de recursos e busca da satisfação dos clientes, que trariam como resultado óbvio uma redução de perdas e retrabalhos e, por conseguinte uma redução de custo e de outro lado uma maior retenção de clientes, que combinados trariam um aumento de lucratividade e rentabilidade para empresa.

No entanto para o acompanhamento dos possíveis resultados da hipótese descrita anteriormente, e com o objetivo de visualizar a opção pela manutenção de um sistema de gestão da qualidade como uma ferramenta que traga retorno financeiro, faz-se necessário o estabelecimento de objetivos financeiros para o sistema de qualidade da organização.

Os objetivos da perspectiva financeira devem refletir as expectativas dos proprietários, em termos de retorno financeiro esperado, a partir da opção pela organização da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Na definição dos objetivos da perspectiva financeira do BSC para a aplicação deste modelo, levou-se em consideração a definição das fases do ciclo de vida das organizações, descritas por Kaplan e Norton (1997), apresentada no capítulo 2 da presente pesquisa. Baseando-se na definição dos criadores do BSC para as fases do ciclo de vida das organizações, constatamos que a “Empresa Alfa”, fundada em 1983, encontra-se na fase de sustentação, que segundo Kaplan e Norton (1997) caracteriza-se pela busca de objetivos financeiros relacionados a rentabilidade, à lucratividade e aumento de fluxo de caixa.

Tendo em vista a facilidade de obtenção e comparação de dados e a facilidade de

interpretação, foram definidos para a perspectiva financeira do BSC da “Empresa Alfa” os seguintes objetivos da qualidade, indicadores e metas:

1 - Objetivo da qualidade 1 – Aumentar a rentabilidade sobre o patrimônio líquido da organização.

- Indicador de ocorrência: índice de rentabilidade do patrimônio líquido, que mede qual o percentual de rendimento da empresa em relação aos recursos próprios investidos na organização – fórmula: lucro líquido do período/(patrimônio líquido-lucro líquido).
- Meta: aumentar para 15% a rentabilidade anual da organização, que nos últimos dois anos foi em torno de 12% a 13%. Está é uma meta ambiciosa pois representa um aumento significativo, se levarmos em conta que a mediana das trinta maiores empresas do setor no ano de 2002 foi negativa em 6.9%, conforme pesquisa anual da revista maiores e melhores da revista exame publicada em julho de 2003
- Indicadores de tendência: aumento de receitas de vendas em comparação a períodos anteriores e redução do custo em relação ao valor orçado para o período e fase das obras.

2 – Objetivo da qualidade 2 – Aumentar o valor econômico agregado.

- Indicador de ocorrência: valor econômico agregado (EVA), que mede se o valor do lucro obtido no período foi suficiente para cobrir o custo de oportunidade do capital investido na organização – fórmula: lucro líquido menos o custo de oportunidade do capital. O custo de oportunidade é obtido pela multiplicação do ativo total do balanço patrimonial pela taxa média de remuneração de capital potencialmente obtida pelos proprietários, como por exemplo os índices de inflação, caderneta poupança, CDI, etc.
- Meta: aumentar em 15% o EVA atual da organização.

5.4.2.2 – Objetivos da qualidade da perspectiva dos clientes

Depois de definidos os objetivos da qualidade da organização em relação ao seu aspecto financeiro, deve-se agora estabelecer os objetivos da qualidade para a perspectiva dos clientes de modo que estes possam impactar positivamente o alcance dos objetivos da

perspectiva financeira.

Conforme comentado anteriormente, a norma ISO 9001/2000 tem como objetivo demonstrar a capacidade da organização em atender as necessidades dos clientes e aumentar a satisfação dos mesmos, por meio da efetiva aplicação e melhoria do sistema da qualidade da organização. Isto fica ainda mais claro, quando em seu requisito 5.2 a norma determina que a organização mantenha o foco no cliente, assegurando que organização atenda suas necessidade e aumente sua satisfação e no requisito 8.2.1 onde é determinado que a organização monitore a satisfação do cliente, utilizando esta informação como uma medida de desempenho da eficácia do sistema.

Desta forma, os objetivos da qualidade da perspectiva dos clientes formam coração tanto do sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000, quanto do sistema de gerenciamento de desempenho BSC, pois, conforme observação de Olve, Roy e Wetter (2001), com a qual concordamos: “caso a organização falhe no alcance desses objetivos, os objetivos financeiros não serão alcançados e a organização não conseguirá renda e o negócio morrerá”.

Os objetivos da qualidade da perspectiva dos clientes devem refletir a visão que a organização espera que os seus clientes alvo tenham dela. Sendo assim, para a aplicação deste modelo levou-se em consideração quem são os clientes alvo da organização, e qual a proposição de valor da organização para eles.

1 – Clientes alvo e proposição de valor

Apesar de ser uma construtora que atende vários tipos de clientes prestando serviços de engenharia, na incorporação, empreitada e administração de obras, tanto particulares quanto públicas, nos últimos anos o foco da empresa tem tido como clientes alvo: compradores de imóveis, com razoável poder aquisitivo, a procura de investimentos imobiliários em empreendimentos turísticos, localizados na região de Caldas Novas e Rio Quente em Goiás, que proporcionem retorno garantido e possibilidade de lazer para família.

Para estes clientes o principal produto e valor que a organização pretende oferecer são imóveis que funcionam como Flats, onde os clientes investidores são convidados a participar do negócio através de uma Sociedade em Conta de Participação, onde uma administradora figura como sócia ostensiva e os investidores como sócios ocultos, formando

assim o chamado POOL de locações, sendo o resultado apurado mensalmente e distribuído na proporção das áreas privativas de suas unidades. É um negócio de dupla aptidão, pois além de remunerar o capital, os investidores têm o direito de utilizar, por um período do ano tais imóveis, com desconto considerável no valor da diária praticada no período da utilização. A proposição de valor pode ser descrita como: proporcionar aos investidores, por meio dos imóveis da empresa, um sucesso imobiliário com valorização, rendimento atualizado pelo valor das diárias praticadas e liquidez do imóvel.

Porém, mesmo sendo o ramo de construção de imóveis para hotelaria um nicho bastante lucrativo, esta situação tem preocupado a direção da empresa, pois nos últimos anos a organização tem ficado altamente dependente dos empreendimentos hoteleiros, a ponto de nos 4 últimos anos representarem mais de 90% do faturamento da empresa. Isto fez com que a organização tomasse a decisão de buscar por obras públicas, como forma de reduzir a dependência desse único produto.

Para os órgãos públicos, possíveis clientes da construtora, o principal componente da proposição de valor é o preço, tendo em vista que as obras são licitadas por concorrência pública, normalmente, saindo ganhadora a proposta de menor preço.

2 – Objetivo da qualidade 3 – Aumentar a satisfação dos clientes dos empreendimentos hoteleiros

- Indicador de ocorrência: pesquisa de satisfação do cliente com objetivo de verificar e medir a percepção do cliente diante de atributos do produto, da empresa, dos serviços de atendimento e do rendimento obtido pelo imóvel comprado – fórmula: número de clientes satisfeitos que avaliaram os atributos descritos como muito bom e ótimo dividido pela quantidade de clientes que responderam a pesquisa.
- Meta: obter 75% de clientes satisfeitos que avaliaram os atributos como muito bom e ótimo.
- Indicadores de tendência: número de manifestações espontâneas dos clientes, dividido pelo número de unidades vendidas; tempo médio de solução de reclamações e não conformidade ligadas aos clientes.

3 - Objetivo da qualidade 4 – Aumentar as vendas para clientes que já tenham imóveis da

empresa

- Indicador de ocorrência: percentual de vendas efetuadas para clientes que já possuem imóveis da empresa, aumentando a retenção dos mesmos – fórmula: total de vendas para clientes antigos, divididos pela total de vendas efetuadas.
- Meta: aumentar dos atuais 20% para 30% em 2 anos.
- Indicador de tendência: quantidade de propostas enviadas e respondidas pelos clientes, quantidade de contatos telefônicos efetuados pelo dept. de marketing com os clientes antigos para oferecimento de produtos.

4 - Objetivo da qualidade 5 – Difundir a imagem positiva da organização em relação à qualidade do produto, idoneidade e cumprimento de prazo

- Indicador de ocorrência: percentual de entrevistados (clientes e não clientes) que tem uma imagem positiva da empresa.
- Meta: como esta pesquisa não foi realizada anteriormente, a organização não dispõe de um parâmetro para definir sua meta.
- Indicador de tendência: quantidade de vinculações de notícias em jornais, revistas, informativos; quantidade de informativos enviados para clientes e potenciais clientes.

5 - Objetivo da qualidade 6 – Buscar a captação de novos empreendimentos/licitações no setor público, diminuindo a dependência de um único produto/parceiro

- Indicador de ocorrência: percentual de receita de obras públicas no total de receita da organização.
- Meta: aumentar para 30% o percentual de receita de obras públicas no total da receita da organização em 3 anos.
- Indicador de tendência: quantidade de concorrências públicas disputadas.

5.4.2.3 – Objetivos da qualidade da perspectiva dos processos internos

Conforme descrito nos capítulos anteriores desta pesquisa, na perspectiva dos processos internos devem ser classificados os objetivos referentes aos processos internos necessários para que os objetivos das outras perspectivas sejam alcançados com êxito.

Em consonância com a política da qualidade da organização foram definidos os seguintes objetivos da qualidade para a perspectiva dos processos internos:

1 - Objetivo da qualidade 7 – Padronizar os processos da empresa por meio de procedimentos documentados, como o intuito de garantir um padrão de qualidade e agilidade na execução dos mesmos.

- Indicador de ocorrência: número de processos mapeados com procedimentos escritos e implementados.
- Meta: mapear e documentar, por meio de procedimentos, todos os processos operacionais e administrativos da empresa, no prazo de 18 meses.
- Indicador de tendência: número de processos mapeados e documentados por trimestre.

2 - Objetivo da qualidade 8 – Reduzir o número de não conformidades referentes ao fornecimento e entrega de produtos e serviços efetuados pelos fornecedores

- Indicador de ocorrência: percentual de não conformidade na entrega de produtos e execução de serviços de terceiros, realizados pelos fornecedores.
- Meta: reduzir o número de não conformidades em 50% no período de 12 meses.
- Indicadores de tendência: número de treinamento efetuados com fornecedores de serviços; número de fornecedores de materiais qualificados pela empresa.

3 - Objetivo da qualidade 9 – Redução do índice de retrabalho nos processos produtivos

- Indicadores de ocorrência: percentual de não conformidades verificadas por meio da ficha de verificação de serviços (FVS) em relação ao total de serviços verificados; percentual de não conformidades verificadas por meio da ficha de verificação do produto final (FVFPF).
- Meta: reduzir, no período de 12 meses para 10% o número de não conformidades, tanto de serviços quanto de produto final.
- Indicador de ocorrência: número de treinamentos para funcionários nos procedimentos de execução de serviços (PEIS).

4 - Objetivo da qualidade 10 – Buscar a melhoria contínua e inovação dos processos da empresa, como forma de melhorar a qualidade dos empreendimentos, reduzir prazo e

custo de execução

- Indicador de ocorrência: número de inovações e melhorias nos processos da organização.
- Meta: introduzir no mínimo 5 inovações ou melhorias de processos por ano.
- Indicador de tendência: número de sugestões de mudanças nos processos, quantidade de visitas em feiras de produtos e processos relacionados à construção civil.

5.4.2.4 – Objetivos da qualidade da perspectiva do aprendizado e crescimento

A organização após a definição dos objetivos referentes as demais perspectivas do BSC deve agora relacionar os objetivos da qualidade referentes aos recursos humanos, tecnologia e clima organizacional necessários para o alcance dos objetivos nas outras perspectivas.

Levando-se em consideração a política da qualidade e os seus fatores críticos de sucesso, foram definidos os seguintes objetivos para esta perspectiva.

1 – Objetivo da qualidade 11 – Desenvolver e incorporar aos colaboradores as competências exigidas para o atendimento das necessidades da empresa

- Indicador de ocorrência: percentual de treinamento efetuado pelos colaboradores que foram considerados eficazes pelos seus supervisores.
- Meta: Obter 90% de treinamentos eficazes.
- Indicador de tendência: número de solicitações de treinamento de colaboradores; percentual de colaboradores que conhecem a política e objetivos da qualidade da empresa; número de horas de treinamento de colaboradores.

2 – Objetivo da qualidade 12 – Elevar a motivação dos colaboradores, valorizando a eficiência e a criatividade.

- Indicador de ocorrência: índice de satisfação de recursos humanos, obtido por meio de pesquisa semestral de clima organizacional.
- Meta obter o índice de 75% de satisfação de funcionários que avaliam a empresa

como ótima ou muito boa.

- Indicador de tendência: percentual de rotatividade de pessoal; número de avaliações ou comentários negativos colhidos nas caixas de sugestões dos colaboradores.

5.4.3 – Etapa 3.3 – Desenvolvimento do mapa estratégico das relações de causa e efeito entre os objetivos e indicadores das perspectivas do BSC

Após a formulação dos objetivos da qualidade, seus indicadores e metas, a organização deve agora desenvolver o mapa estratégico contendo as relações de causa e efeito entre os objetivos e indicadores, como forma de visualizar, confirmar e comunicar a hipótese subjacente à sua política da qualidade (figura 37).

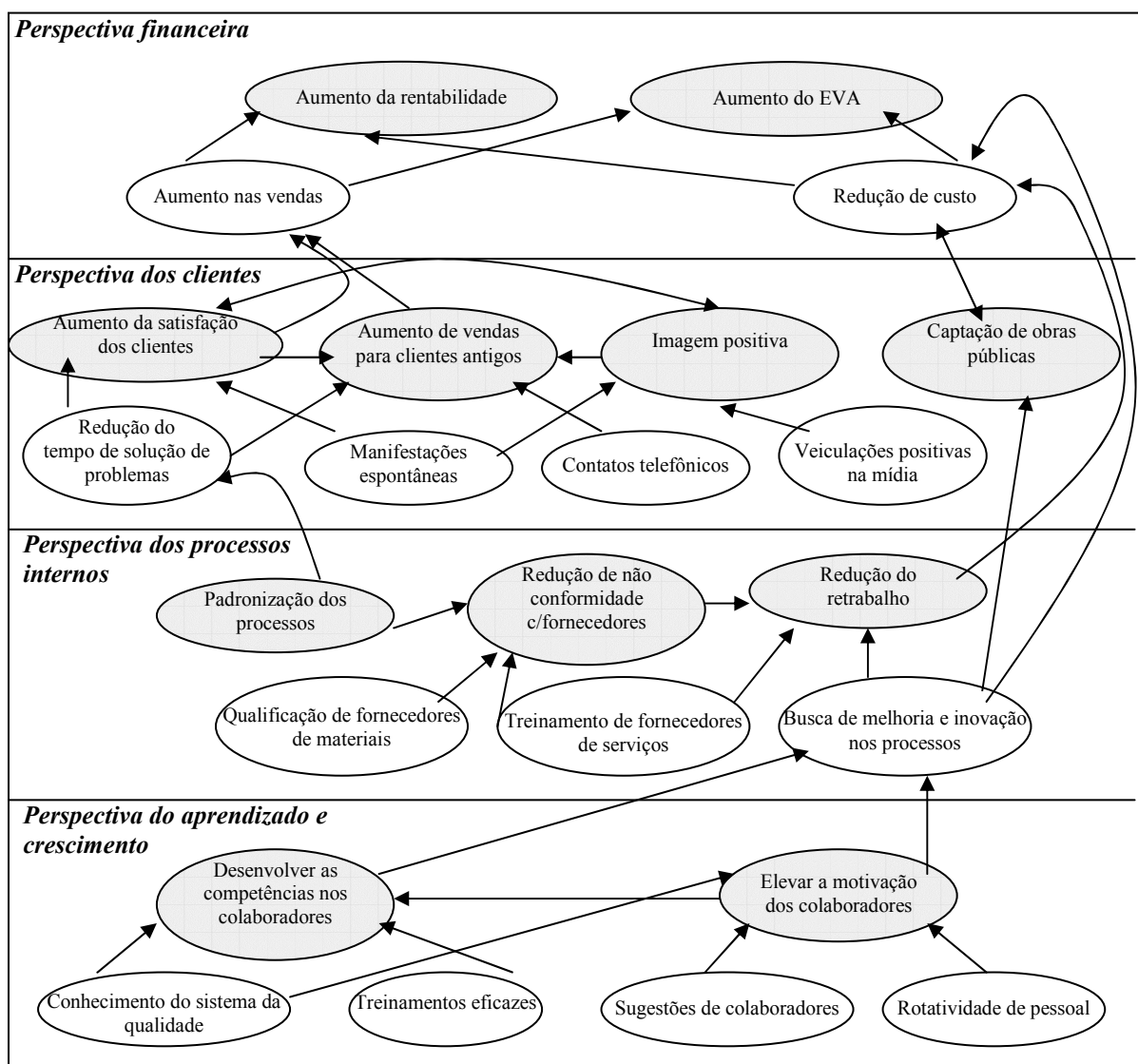


Figura 38: Mapa estratégico das relações de causa e efeito entre os objetivos da empresa Alfa

Pode-se observar, por meio do mapa estratégico acima, o encadeamento dos objetivos e indicadores que permeiam as perspectivas do BSC da forma como segue:

- a. para a perspectiva financeira do mapa, foram definidos os objetivos de aumento da rentabilidade e do EVA, tendo como indicadores o aumento de vendas e a redução de custo;
- b. para que os objetivos da perspectiva financeira sejam alcançados, foram definidos, dentro da perspectiva dos clientes, os objetivos de: aumento da satisfação dos clientes; aumento da vendas para clientes antigos; consolidação de uma imagem positiva da organização e aumento na captação de obras públicas, estes objetivos têm como alguns de seus indicadores: a diminuição do tempo de solução de problemas em relação a solicitações de clientes; a quantidade de manifestações espontâneas dos clientes; o número de contatos telefônicos ofertando novos produtos aos clientes antigos; e o número de veiculações positivas na mídia.
- c. para que a organização tenha êxito no alcance de seus objetivos em relação aos clientes, foram estabelecidos, na perspectiva dos processos internos, os objetivos de: padronização dos processos; redução do número de não conformidades com fornecedores e redução do retrabalho, que têm como indicadores: o número de fornecedores qualificados e treinados, segundo planejamento da qualidade da organização; e a busca de melhoria e inovação nos processos.
- d. por último, para que os objetivos relacionados aos processos internos sejam alcançados, foram definidos na perspectiva do aprendizado e crescimento, os objetivos de desenvolvimento das competências dos colaboradores e aumento da motivação dos mesmos, estes objetivos têm como alguns de seus indicadores: número de solicitações de treinamento; a quantidade de treinamentos considerados eficazes; o número de sugestões de colaboradores e a diminuição de rotatividade de pessoal.

5.5 – FASE 4 – DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO DAS INICIATIVAS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA QUALIDADE, LEVANDO-SE EM CONSIDERAÇÃO OS REQUISITOS DA ISO 9001/2000

Após a elaboração dos objetivos da qualidade e a construção do mapa estratégico das relações de causa e efeito, a organização deve agora, desenvolver o plano de ação com as

iniciativas operacionais necessárias para o alcance das metas estipuladas para os indicadores dos objetivos definidos.

Para o desenvolvimento do plano de ação devem ser levadas em consideração as determinações contidas nos requisitos do sistema de gestão da qualidade da norma ISO 9001/2000.

Para esta aplicação, no estabelecimento do plano de ação utilizou-se o formulário descrito na figura 36 constante da apresentação do modelo no capítulo anterior.

OBJETIVO			
INDICADOR DE OCORRÊNCIA	META	INDICADORES DE TENDÊNCIA	
INICIATIVA Nº			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
INICIATIVA Nº			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO

Figura 36 – Formulário para definição das iniciativas previstas para os objetivos da qualidade

Neste formulário são descritos primeiramente o objetivo da qualidade seu indicador de ocorrência, sua meta e os indicadores de tendência, logo abaixo são apresentadas as iniciativas necessárias para o atendimento aos objetivos da qualidade e suas metas, indicando-se as ações previstas, o responsável pela ação, o prazo de conclusão e o resultado esperado da ação.

Desta forma o conjunto destes formulários, descrevendo cada objetivo e suas iniciativas, constituem o plano de ação das iniciativas da empresa para o alcance dos objetivos e metas da qualidade.

A seguir apresenta-se a utilização deste formulário para a formulação das iniciativas de alcance de alguns objetivos, como forma de demonstrar a viabilidade da utilização do mesmo:

1. Iniciativas para o atendimento do objetivo da qualidade 02 da perspectiva dos clientes do BSC:

OBJETIVO N.02 - Aumentar a satisfação dos clientes dos empreendimentos hoteleiros			
INDICADOR DE OCORRÊNCIA Percentual de clientes satisfeitos que avaliaram os atributos descritos como muito bom e ótimo	META: obter 75% de satisfação	INDICADORES DE TENDÊNCIA: Percentual de manifestações espontâneas dos clientes em relação ao número de unidades vendidas; tempo médio de solução de reclamações e não conformidades ligadas aos clientes	
INICIATIVA Nº 01 – Realizar pesquisa de percepção do cliente sobre o atendimento dos seus requisitos, conforme determinação do requisito 8.2.1 da ISO 9001/2000.			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
Elaborar e realizar pesquisa	Departamento de Marketing	Três meses	Obter a visão do cliente em relação à organização e produto adquirido
INICIATIVA Nº 02 – Determinar os requisitos dos clientes, conforme requisito 5.2; 7.2.1 e 7.2.2 da norma ISO 9001/2000			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
Estabelecer um procedimento para sistematizar a captação, atendimento e cadastro de clientes potenciais.	Departamento de Marketing	XXX-XXX	Padronizar o processo de captação, atendimento e cadastro de clientes, como forma de garantir qualidade, agilidade e correção no atendimento.
Estabelecer um procedimento para analisar criticamente a oportunidade de negócio de incorporação para comercialização junto aos clientes	Diretoria de Negócios	XXX-XXX	Avaliar, através de critérios e condutas pré- estabelecidas, a segurança de que os requisitos do negócio de incorporação, a ser comercializado junto aos clientes externos estão adequadamente definidos, documentados e analisados sob os aspectos de marketing, financeiro, técnico e jurídico
INICIATIVA Nº 03– Aumentar a rapidez na solução de problemas relacionados aos clientes, conforme requisito 7.2.3 da norma ISO 9001/2000			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
Criar canais de comunicação com o cliente (internet, SAC)	Departamento de Marketing	XXX-XXX	Melhorar a comunicação com os clientes em relação às informações sobre o produto, tratamento de consultas, contratos, pedidos, reclamações; subsidiando a retroalimentação e implementação de ações corretivas e preventivas
Estabelecer procedimento de assistência técnica pós-entrega do imóvel	Departamento de Planejamento e engenharia de obras	XXX-XXX	Padronizar o procedimento a ser utilizado para gerenciamento dos serviços de Assistência Técnica Pós-Entrega do imóvel, visando o efetivo tratamento das reclamações do cliente e a retroalimentação do Sistema da Qualidade

2. Iniciativas para o atendimento do objetivo da qualidade 07 da perspectiva dos processos internos do BSC:

OBJETIVO N.07 - Padronizar os processos da empresa por meio de procedimentos documentados, com o intuito de garantir um padrão de qualidade e agilidade na execução dos mesmos.			
INDICADOR DE OCORRÊNCIA Número de processos mapeados com procedimentos escritos e implementados	META: Mapear e documentar todos os processos operacionais e administrativos da empresa, no prazo de 18 meses	INDICADORES DE TENDÊNCIA: Número de processos mapeados e documentados, por meio de procedimentos, por trimestre	
INICIATIVA Nº 04 – Realizar o mapeamento dos macro-processos da empresa, determinando a seqüência e interação entre eles, determinando métodos para verificar a eficácia dos mesmos, conforme determinação do requisito 4.1 da norma ISO 9001/2000			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
Identificar os macro-processos da empresa Alfa, a seqüência e a interligação entre eles	Comitê da Qualidade	Dois meses	Obter uma visão da empresa por processos, de forma a determinar a importância de cada macro-processo para o êxito da empresa
INICIATIVA Nº 05 – Escrever procedimento para cada macro-processo da empresa, conforme determinação do requisito 4.1-c da norma ISO 9001/2000.			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
Estabelecer um procedimento documentado descrevendo as ações e responsáveis de cada processo da empresa.	Comitê da Qualidade e Deptos envolvidos nos processos	XXX-XXX	Padronizar os procedimentos da empresa visando oferecer garantia de qualidade aos clientes internos e externos, por meio de orientações, instruções e definições estabelecidas na forma de procedimentos, tabelas, ações de treinamento, cronogramas e outras providências.

3. Iniciativas para o atendimento do objetivo da qualidade 11 da perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC:

OBJETIVO N.11 – Desenvolver e incorporar aos colaboradores as competências exigidas para o atendimento das necessidades da empresa			
INDICADOR DE OCORRÊNCIA Percentual de treinamento efetuado pelos colaboradores que foram considerados eficazes pelos seus supervisores	META: Obter 90% de treinamentos considerados eficazes pelos supervisores	INDICADORES DE TENDÊNCIA: Número de solicitações de treinamento de colaboradores; percentual de colaboradores que conhecem a política e objetivos da qualidade da empresa; número de horas de treinamento de colaboradores	
INICIATIVA Nº 06 – Realizar treinamento para a satisfação das necessidades de competências dos colaboradores, descritas no manual de funções da empresa, conforme determinação do requisito 6.2.2 da norma ISO 9001/2000			
AÇÃO PREVISTA	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
Fornecer a todos os colaboradores treinamentos necessários em seus processos e nos temas relacionados ao sistema de gestão da qualidade, na quantidade de 20 horas para cada colaborador, por semestre.	Departamento de Recursos Humanos	xxx-xxx	Suprir as necessidades de competência de recursos humanos da empresa, assegurando o treinamento e a avaliação da eficácia deste treinamento. Assegurar que os colaboradores da empresa estejam conscientes quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade.

Após a definição do plano de ação para o alcance dos objetivos e metas da qualidade da organização, deve-se realizar a análise crítica do feedback estratégico da qualidade.

5.6 – FASE 5 - REALIZAÇÃO DA ANÁLISE CRÍTICA DO FEEDBACK ESTRATÉGICO E DA QUALIDADE

Nesta última etapa a organização deve realizar a análise crítica do seu desempenho em relação a sua visão, política e objetivos da qualidade, realizando assim o feedback estratégico e da qualidade.

A organização em estudo dispõe de um procedimento de análise crítica do sistema de gestão da qualidade da empresa, que para fins deste modelo, deve servir de suporte para a análise crítica e feedback estratégico e da qualidade.

O comitê da qualidade da empresa Alfa deve analisar criticamente o seu sistema de gestão da qualidade e o alcance dos objetivos, em intervalos não superiores a 6 meses, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade, seus os objetivos, resultados da iniciativas e suas ações.

A análise crítica pela administração deve ser utilizada para planejar a implementação do sistema da qualidade em períodos definidos, estabelecer os objetivos, indicadores e metas e

prover os recursos necessários para o cumprimento de tais metas através do planejamento previamente definido. Conforme a necessidade, as metas globais da empresa devem ser desdobradas em iniciativas dentro da organização de maneira a facilitar a implementação de ações específicas e permitir o acompanhamento efetivo do desempenho do sistema em nível global dentro da organização.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

6.1 – CONCLUSÃO

Com esta pesquisa pretendeu-se contribuir para preencher a lacuna de modelos estruturados para medição e avaliação global do desempenho das organizações, levando-se em consideração os requisitos da norma ISO 9001/2000 e os princípios da qualidade em que a norma se baseia. Destacando-se a medição, monitoramento e avaliação dos objetivos derivados da política da qualidade da organização.

Desta maneira o objetivo geral desta pesquisa foi construir um *Balanced Scorecard* como instrumento de medição, monitoramento e avaliação de desempenho de empresas participantes de programas de qualidade baseados na norma ISO 9001/2000.

Verificou-se com a pesquisa a possibilidade de integração entre o sistema de gestão da qualidade ISO 9001 e o sistema de gerenciamento estratégico BSC. Percebendo-se um alinhamento entre a estrutura de requisitos da norma ISO 9001 e as perspectivas do BSC, sendo que a utilização da perspectiva financeira do BSC e a definição de objetivos ligados a esse enfoque, garantem que o sistema de gestão da qualidade não seja um fim em si mesmo e que tenha, em última análise, o objetivo de garantir um maior retorno financeiro para a organização. Esta visão complementa a estrutura do sistema de gestão da qualidade, tendo em vista a norma não tratar diretamente deste assunto, só o fazendo de maneira indireta.

Constatou-se, de acordo com a pesquisa, que a utilização dos princípios da qualidade em consonância com a estrutura de perspectivas do BSC, forneceu a organização importante apoio para a definição de objetivos da qualidade que contemplaram a empresa de forma global, levando-se em consideração tanto aspectos internos, como processos, recursos, pessoal, quanto aspectos externos como os clientes e o mercado, percebendo-se, ainda que a estrutura do BSC, permitiu, também a possibilidade de atendimento aos requisitos da ISO 9001, por meio da incorporação dos mesmos como iniciativas para atendimento dos objetivos definidos nas perspectivas.

Foi possível, por meio da aplicação realizada no capítulo 5 verificar a utilidade do

BSC para determinar os indicadores adequados para avaliar e monitorar os objetivos estabelecidos nas perspectivas, por meio da sua sistemática de elaboração de indicadores de resultado em integração com indicadores de tendência, onde os primeiros demonstram se um objetivo foi ou não atingido e os segundos apresentam de forma antecipada a possibilidade do objetivo ser alcançado conforme o planejado.

Esta estrutura de indicadores, juntamente com mapa estratégico de causa e efeito, permite a organização monitorar seus objetivos em relação às premissas expressas em sua política da qualidade, contribuindo assim para o feedback estratégico e revisão do aprendizado estratégico, importantes fatores a serem discutidos nas reuniões de análise crítica do desempenho do sistema de gestão da qualidade da organização, requisito obrigatório da ISO 9001.

A utilização do mapa estratégico pode, ainda, servir como elemento de comunicação e motivação para os programas de qualidade, pois explicita quais os resultados que a empresa pretende com a adoção de um programa de qualidade e qual o caminho que ela pretende utilizar para chegar até estes resultados, bem como demonstra qual a contribuição e interação entre as iniciativas dos colaboradores e o alcance dos objetivos definidos.

Acrescentamos em relação a este modelo, que uma de suas premissas básicas é a utilização do sistema de qualidade da organização de forma estratégica, ou seja, priorizando-o nas decisões da empresa e utilizando a política da qualidade como estratégia maior para a transformação da visão da organização em objetivos e ações mensuráveis.

A norma ISO 9001/2000 determina a obrigatoriedade da medição, monitoramento e análise do desempenho da organização em relação à qualidade, porém não especifica como isto deve ocorrer. Neste sentido a aplicação do modelo desenvolvido nesta pesquisa provou ser o BSC, com suas perspectivas (que desdobram os objetivos da qualidade da organização, dentro de suas áreas chaves: financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento), sua forma de definição de indicadores (que monitoram os resultados dos objetivos e a tendência de eles serem alcançados) e seu mapa estratégico (que demonstra e comunica quais as premissas por traz da estratégia/política da qualidade da empresa, contribuindo para o feedback e aprendizado estratégico), uma alternativa viável para a medição e monitoramento do desempenho da organização em relação a qualidade, utilizada de

forma estratégica, uma vez que permite um claro alinhamento entre a sua estrutura e os requisitos da referida norma, mormente os requisitos constantes da seção 8 que tratam da medição, análise e monitoramento das características dos processos, da satisfação dos clientes e da avaliação do sistema da qualidade para a busca da melhoria contínua.

6.2 – RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto e por isto sugere-se o aperfeiçoamento e aprofundamento dos temas tratados na pesquisa, conforme as seguintes recomendações:

1. a ampliação do modelo proposto, com a utilização do BSC para o desdobramento dos objetivos da qualidade, de forma individual, para cada função dentro da organização;
2. a ampliação do foco do modelo, para além do atendimento aos requisitos do sistema de gestão da qualidade ISO 9001, de maneira que o BSC também possa ser utilizado para medir, monitorar e avaliar o desempenho ambiental da organizações, de acordo com a norma ISO 14.000;
3. por último recomenda-se que as particularidades de cada empresa e ramo de atividade sejam consideradas na utilização do presente modelo, porém que os passos de sua construção sejam seguidos.

7 - REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 8402 - Gestão da qualidade e garantida da qualidade - Terminologia: Rio de Janeiro, 1994a.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMATIZAÇÃO TÉCNICA. NBR ISO 9000 - Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade: Diretrizes para seleção e uso: Rio de Janeiro, 1994b.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Coletânea de Normas de Sistema de Gestão da Qualidade: NBR ISO 9000, NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004. Rio de Janeiro, 2000.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724 - Informação e documentação: trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2001a.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520 - Informação e documentação: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2001b.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Coletânea de Normas de Sistema de Gestão da Qualidade: NBR ISO 9000, NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004. Rio de Janeiro, 2000.

ABNT-CB25. Normas da família ISO 9000 Disponível em: <<http://www.abntcb25.com.br>> Acesso em: 25/01/2003.

ALLEN, Richard. O processo de criação da visão. HSM Management, São Paulo, n. 9, p. 18-22, julho-agosto 1998.

ALLIPRANDINI, Dario. Aprendizagem organizacional Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/learning_enterpris_e.html> Acesso em: 11/11/1999.

ALVES FILHO, Antonio. Glossário de planejamento estratégico: apostila da disciplina planejamento estratégico. Goiânia: PPGEP - gestão de negócios com ênfase em controle de gestão, 2001

ATKINSON, A., BANKER, R., KAPLAN, R.; YOUNG S. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BAETZ, Mark C., BART, Christopher K. Developing mission statements which work Long Range Planning, Great Britain, 1996.

BRANCHINI, Odécio J.G. ISO 9000:2000 sem mistérios ou segredos. Revista Banas Qualidade, n. 117, p. 18, fevereiro, 2002.

BREWER, Peter. Putting strategy into the balanced scorecard Strategic Finance, Montvale, v. 83, p. 44-52, Jan, 2002.

CAMPOS, Jose A. Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

COHEN, David. Metas: dá para chegar lá? Revista Exame, São Paulo, n.19, p.42-51, setembro 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Capital Intelectual Disponível em: <www.chiavenato.com.br> Acesso em: 15/12/2002.

FERRAZ, Eduardo. O motor da inovação Revista Exame, São Paulo, n. 776, p. 47-64, 02 de outubro 2002.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maira Tereza L. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho São Paulo, 2002.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global: relatório do comitê temático. São Paulo: FPNQ, 2001.

GONÇALVES, Jose Hernesto L. Processo, que processo? RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n. 4, p. 8-19, out/dez 2000.

HAMMER, Michael. A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRONEC, Steven M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISO - The International Organization for Standardization. What is ISO. Disponível em: <www.iso.ch> Acesso em: 10/01/2003a.

ISO - The International Organization for Standardization. ISO 9000 and ISO 14000 Disponível em: <www.iso.ch> Acesso em: 10/01/2003b.

ISO - The International Organization for Standardization. Where ISO 9000 came from and who is behind it Disponível em: <www.iso.ch> Acesso em: 10/01/2003c.

ISO-TC 176. The year 2000 revisions of ISO 9001 and ISO 9004. Disponível em: <<http://isotc176sc2.elysium-ltd.net/>> Acesso em: 25/01/2003.

JOHNSON, Scott D. Identification and selection of environmental performance indicators: application of the balanced scorecard approach. *Corporate Environmental Strategy*, v. 5, n. 4, p. 34-41, summer 1998.

Jornal O Popular. Fascículo especial ISO 9000. Goiânia, 30/07/2000

JURAN, J.M; GRYNA, Frank M. Controle da qualidade, handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991. v.1.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Why does business need a balanced scorecard? *Journal of Cost Management*, v. 11, n. 3, p. 5-11, 01 de maio 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, jan-fev 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARTHA, C.P. ISO 9000:2000 quality management systems standards: TQM focus in the new revision. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, set 2002.

KETOLA, J.; ROBERTS, K. ISO 9000:2000: measurement, analysis and Improvement Quality Digest, June, 2000 www.qualitydigest.com. 2000

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados 5 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MACIEL, Adriana C.C. Gerenciamento da Qualidade (Material ISO/TC-176) Revista Banas Qualidade, n. 111, p. 26, agosto, 2001.

MARANHÃO, Mauriti. ISO série 9000: manual de implementação: versão 2000 6 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATHIAS, Alexandre. Balanced Scorecard: da teoria a prática. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.com.br/clipping/detalhe.asp?id=28>> Acesso em: 30/05/2003.

MELLO, Carlos Henrique P. [et al). ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEZES, Marcelo T.; MARTINS, Roberto A. ISO 9000:2000 e balanced scorecard: análise de oportunidades In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXI., Salvador. Bahia, 2001.

MOORAJ, STELLA ET.AL. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, Great Britain, v. 17, n. 5, p. 481-491, October 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLVE, Nils-Goran.; ROY, Jan.; WETTER. Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

PEARCH, Clyde; KITKA, Jill. ISO 9000:2000 - answers to your questions. Quality in Manufacturing, v. 11 i4, p. 24, Julho, 2000a.

PEARCH, Clyde; KITKA, Jill. ISO 9000:2000 - the new kid on the block. Machine Design, July 2000b. www.skyhawkonline.com/ISO%20Article.htm. Acesso em: 01/02/2003.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRANCIC, Eduard; TURRIONI, João B. O desafio da edição da ISO 9000:2000 em acabar com as críticas a sua adoção *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXI.*, Salvador, Bahia. , 2001.

RADOS, GREGÓRIO J. [ET AL]. Gerenciamento de Processos Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos do curso de mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis. UFSC. 2002.

REO, David A. [et al]. Balanced It scorecard: calidad de la estrategia vs. ejecucion de la estrategia Disponível em: <www.tablerodecomando.com/articulosnuevos> Acesso em: 10/12/2002.

ROTHERY, Brian. ISO 9000 São Paulo: Makron Books, 1993.

SEDDON, John. The case against ISO 9000 Disponível em: http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/articles/pdf/viewpoint_4-98.pdf Acesso em: 11/2003.

SELIG, Paulo Maurício. Gerência e avaliação do valor agregado empresarial. Florianópolis, 1993. Tese de Doutorado - Departamento de Engenharia de Produção. UFSC.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem 14 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem in: STARKEY, Ken Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura , 1997.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3 ed. Florianópolis: LED UFSC, 2001

SILVA, Simone de Cássia. A utilização do método do desdobramento da função qualidade para a implementação do sistema balanced scorecard Florianópolis, 2001. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUZA, Roberto et al. Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras 1 ed. São Paulo: Pini, 1995.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica. 1ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado 3 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TREACY, Michael.; WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, p. 84-93, jan-fev 1993.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI Dernizo. Construindo estratégias para competir no século XXI. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIEIRA, Cesar Gregório G. Modelo de melhoria para decisões gerenciais nas empresas certificadas Florianópolis, 2002. Tese de Doutorado - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.