

Usando o BSC para aplicação dos princípios do TQM: estudo de caso de uma pequena empresa

Paulo da Cruz Freire dos Santos
Universidade Federal de Alagoas
paulodacruz@feac.ufal.br

Geóvio Kroth
Instituto Gene
gkroth@hotmail.com

Luiz Carlos Vicentini
Universidade Federal de Santa Catarina
lcvicentini@hotmail.com

Nicholas Joseph Tavares da Cruz
Universidade Federal de Alagoas
admnicholas@gmail.com

RESUMO

Nem sempre as empresas que permanecem no mercado, e evoluem com relativo sucesso, o fazem com uma estratégia de qualidade abrangente que lhes permita assegurar um crescimento em bases sólidas, vencendo os desafios impostos a qualquer tipo de negócio, durante sua evolução ao longo do tempo. Para alavancar seu negócios uma decisão estratégica é inserir a qualidade como modelo de gestão. Este artigo relata o processo de implantação de um Sistema da Qualidade em uma empresa de recauchutagem de pneus, que embora aparente um relativo sucesso, sente-se vulnerável diante do mercado competitivo, mas que, ao mesmo tempo, apresenta grandes oportunidades de melhoria em seus processos internos. Utilizou-se como referência a série de normas NBR ISO 9001:2000 e Portaria 133 do INMETRO para fazer uma correção de rumos. Mais que isso, para que ao final de um período a empresa não se limite a cumprir, ou não, as referidas normas, utilizou-se a ferramenta Balanced Scorecard para auxiliar a implementação e o monitoramento dessa estratégia. Dessa forma, pode haver uma maior certeza de que serão disseminados pela empresa os valores que a norteiam, assim como, estabelecer uma cultura da qualidade fortemente arraigada, visando sua sobrevivência e perpetuação no mercado.

Palavras-chave: Qualidade. Pequena empresa. Balanced scorecard. Gestão da qualidade.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade Total ou TQM é tida como um conjunto de conceitos gerenciais e ferramentas que visam, através do envolvimento de todos os níveis da organização, incrementar continuamente o desempenho desta (HOQUE, 2003).

Por sua vez o Balanced Scorecard ou BSC é um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras focadas em um conjunto de idéias estratégicas de gestão que identificam o desempenho organizacional em quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992; KAPLAN; NORTON, 1996a; KAPLAN; NORTON, 1996b; KAPLAN; NORTON, 2004; KAPLAN; NORTON, 2005, KAPLAN; NORTON, 2006; NIVEN, 2006).

Pode-se dizer que o Balanced Scorecard é uma ferramenta importante porque permite as empresas por em prática com sucesso suas estratégias (NIVEN, 2006) traduzindo-as em um

conjunto de medidas de desempenho (WALKER; AINSWORTH, 2007). Como já dito, ele tem a possibilidade de oferecer outros indicadores de desempenho além dos financeiros (WITCHER; CHAU, 2007), o que é muito importante, dado que esses têm orientação restrita e sempre a *posteriori*, ou *ex post* (JUSOH, 2008). Especificamente, segundo seus criadores Kaplan; Norton (1996a, p. 2) o BSC “traduz a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto compreensivo de medidas de desempenho que fornecem o arcabouço para uma mensuração estratégica e um sistema de gestão”.

TQM e BSC são termos que estão no linguajar das pessoas no dia a dia das empresas. Isso é decorrente do fato de que a aplicação dos conceitos da qualidade é hoje uma realidade nas grandes, pequenas, médias e talvez até nas microempresas nacionais. Isso em parte se deve ao fato de que as certificações ISO 9000 e 1400 passaram a ser exigência em muitas áreas, principalmente para quem deseja entrar nos mercados americano e europeu.

A série de normas ISO 9000:2000 tem o seu foco direcionado à satisfação do cliente e a melhoria contínua da organização. É estruturada em oito requisitos: objetivo; referência normativa; termos e definições; sistema de gestão da qualidade; responsabilidade da direção; gestão de recursos; realização do produto; medição, análise e melhoria.

O que é necessário, porém é que esses conceitos e exigências do mercado migrem em maior velocidade também para as pequenas e médias empresas.

As pequenas e médias empresas atualmente cumprem um papel importante nos cenários econômico e social do país. Além da arrecadação considerável, são responsáveis pela oferta de milhares de empregos. Muitas ainda trabalham com produtos e serviços que não são de interesse de grandes corporações, preenchendo uma lacuna no mercado. É o caso, por exemplo, das recauchutadoras de pneus. O fato de trabalharem com esta parcela do mercado não muito desejada não as isentam de oferecerem produtos e serviços com qualidade, vista que, uma não-conformidade de um produto ou serviço seu implica diretamente na segurança do usuário destes.

Este artigo trata da utilização do Balanced Scorecard (BSC) como instrumento facilitador da implantação de um sistema de gestão da qualidade, e de como foi feita sua introdução em uma pequena empresa de recauchutagem de pneus.

No que toca a utilização do TQM, junto com o BSC, a literatura ainda é escassa. Referências sobre o tema podem ser vistas em Hannula; Kulmala; Petri (1999), Hoque (2003), Anholon; Pinto; Zoqui (2004) e Shibuya *et al* (2004).

A implantação do TQM nas organizações muitas vezes enfrenta **resistências** por ser uma mudança que elas não compreendem bem e se sentirem ameaçadas. Ceretta; Quadros (2003) relatam dificuldades surgidas em função de pessoas sentirem as medições como ameaças a elas, passando por conta disso e dar mais importância à medição do que ao desempenho. Eles citam também a existência de desmotivação por elas não saberem onde irão chegar.

Esses problemas podem decorrer da falta de comunicação ou da percepção das pessoas quanto ao seu papel no processo e até dos seus possíveis ganhos. Uma percepção incorreta do processo pode talvez fazer com que o empregado tenha a sensação de que tudo isso será apenas para explorá-lo.

Isso talvez aconteça porque como diz Hoque (2003:563) “o TQM não considera os empregados em sua procura para melhoria contínua”. Essa questão relacionada a uma maior preocupação em relação aos empregados é vista em Paladini (2004a) quando ele cita a falta de uma prioridade maior em relação às pessoas por parte das empresas.

Hoque (2003) diz que embora o TQM não considere os empregados, o BSC o faz. Ele mostra também que existem várias dimensões onde o TQM e o BSC convergem. Ele faz uma interessante comparação entre a Gestão da Qualidade Total e o Balanced Scorecard e um dos pontos altos é a apresentação dos indicadores de desempenho relacionados ao TQM.

Indicadores de desempenho são importantes no Balanced Scorecard, principalmente quando associados aos objetivos e metas estratégicas. Como se pode ver pela tabela 1 (aproveitada na íntegra de Hoque, 2003) há uma interconexão entre as duas ferramentas e elas se mostram complementares. Aproveitar essa convergência e utilizar o BSC como instrumento na gestão da qualidade como forma de torná-la mais fácil de ser entendida e aceita pode ser uma saída para pequenas e médias empresas onde a cultura organizacional ainda não está devidamente pronta para a sua efetiva aplicação.

Tabela 1. Semelhanças da Gestão da Qualidade Total com o Balanced Scorecard.

Atividades-chave relacionadas ao TQM	Indicadores de desempenho relacionados ao TQM	Dimensão do BSC
Compromisso executivo e competência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de opinião dos empregados ▪ Satisfação dos empregados ▪ Introdução de novas técnicas em comparação com os competidores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizagem e crescimento ▪ Processos de negócios internos
Relações com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de satisfação do cliente ▪ Taxa de aquisição de clientes ▪ Retenção de clientes (ou taxa de lealdade) ▪ % de fatia de mercado da indústria ▪ Número de reclamações de clientes ▪ Custo de consertos devido a garantia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Financeiro (ou acionistas)
Relações com o fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de satisfação de fornecedores ▪ Taxa de retenção de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos de negócios internos
<i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência da mão-de-obra comparada com os competidores ▪ Taxa de retrabalho/refugo ▪ Custo da qualidade (% de vendas) ▪ Retorno do investimento ▪ Fatia de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos de negócios internos ▪ Financeiro (ou acionistas)
Treinamento dos empregados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de satisfação dos empregados ▪ Capacidades dos empregados ▪ Níveis de gastos em dólares para o treinamento e desenvolvimento dos empregados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizagem e crescimento
Aberta, cultura menos burocrática e poder e autonomia para o empregado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de satisfação dos clientes ▪ Pesquisa de satisfação dos empregados ▪ O grau de descentralização da governança corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Aprendizagem e crescimento
Monitoramento do programa de qualidade (cultura do zero-defeito)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidência de defeitos no produto ▪ Discrepâncias na eficiência do material e da mão-de-obra ▪ Percentual de remessas devolvidas devido à baixa qualidade. ▪ Custo de consertos devido a garantia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos de negócios internos ▪ Clientes
Melhoria dos processos de negócios internos e inovação industrial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos em alta tecnologia ▪ Introdução de novo sistema de gestão (por exemplo, JIT) ▪ Crescimento de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos de negócios internos ▪ Financeiro (ou acionistas)

Fonte: Hoque, (2003).

Por outro lado a utilização do BSC tornará o planejamento da aplicação das técnicas de gestão da qualidade mais fácil de ser acompanhado e corrigido quando surgirem desvios na

sua execução. Nesse momento será muito importante a utilização dos indicadores de desempenho que irão apontar como está o alcance das metas planejadas.

2. DESCRIÇÃO DO CASO PRÁTICO (CONTEXTO)

A organização foco deste estudo é uma pequena empresa de recauchutagem de pneus que opera com duas atividades distintas: a primeira refere-se à recuperação de pneus usados que permitem aplicação de borracha denominada recauchutagem de pneus; a segunda caracteriza-se principalmente pela prestação de serviços de borracharia, alinhamento, balanceamento e cambagem. A primeira atividade, a industrial, destina seus produtos a veículos de passeio de propriedade particular, mas, seu grande foco são as empresas que possuem frota própria, tais como, as de transportes urbanos ou rodoviários, usinas de açúcar, terraplanagem etc. A prestação de serviços de borracharia tem seu foco mais voltado aos clientes particulares.

A empresa detém o credenciamento de companhias como, Pirelli Pneus S.A. e Drebor S.A. como *Reforma Garantida Pirelli e Drebor*, garantias que se estendem aos clientes através de qualidade e segurança. Para mantê-la atualizada tecnologicamente, seu principal executivo tem participado de eventos nacionais e internacionais ligados à atividade. A empresa mantém em sua planta industrial equipamentos de última geração.

Objetivando melhorar sua participação no mercado, a empresa buscou recentemente os serviços de um grupo de consultores para apoiá-la na elaboração de seu planejamento estratégico. Concluída esta etapa, vislumbrou-se a possibilidade de obter a Certificação ISO 9001:2000, para melhorar ainda mais seus resultados. Agregado a esse grupo de consultores, os autores do artigo perceberam a possibilidade de introduzir o BSC como um instrumento para a viabilização da implementação do sistema de gestão da qualidade nesta empresa.

3. OBJETIVOS E METODOLOGIA

3.1. OBJETIVOS

Para este trabalho teve-se como objetivos:

Geral:

Garantir uma real melhoria nos processos e nos resultados da organização

Específicos

- Desenvolver um mapa estratégico adequando as ações para a qualidade às perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento;
- Compartilhar por toda empresa os objetivos estratégicos voltados para a qualidade;
- Estabelecer indicadores estratégicos e suas metas com a efetiva participação de todos;
- Iniciar o processo de mudança da cultura da organização.

3.2. METODOLOGIA

A possibilidade de utilização do BSC como ferramenta de apoio à implantação e manutenção de um programa de gestão da qualidade total surgiu da necessidade sentida pelos autores do artigo de ter um instrumento que ajudasse a visualização rápida, sob várias perspectivas, da estratégia da empresa rumo à qualidade, seus objetivos e de indicadores que mostrassem o avanço na obtenção de resultados.

Essa necessidade foi decorrente da constatação de que a cultura da falta do empenho e do pouco compromisso, oriunda da falta de compreensão por não vislumbrar o processo como um todo e suas decorrências estavam impedindo o avanço do programa de qualidade. Urgia fazer as pessoas entenderem melhor o conceito de qualidade, sua participação no processo (interagindo com os demais de forma que todos convergissem para o objetivo maior da empresa) e os resultados que poderiam advir daí, com ganhos para todos. O que se queria era conseguir a motivação das pessoas, e por conta disso seu envolvimento, e que a qualidade passasse a ser um hábito, desde a alta administração até o empregado de menor grau hierárquico. Acompanhando Paladini (2004b:160) quando afirma que “a motivação é um fator determinante do envolvimento”, entendeu-se que, conhecendo melhor seu papel e suas responsabilidades no contexto geral pela qualidade, as pessoas tenderiam a apresentar maior motivação.

O BSC é o instrumento adequado para ajudar esse entendimento devido ao fato de que ele mostra o andamento do que foi planejado, sob quatro perspectivas de forma balanceada e nelas a responsabilidade e participação de cada um.

Por outro lado o BSC é um sistema de perspectivas que funciona priorizando a convergência interativa dos recursos humanos, que compõem a empresa, em seu processo de montagem e atribuição de responsabilidades. Essa convergência interativa está presente durante todo o acompanhamento do processo empresarial ocorrendo durante as discussões periódicas em que são tratados, de forma grupal, com cada um dos elementos envolvidos no esforço pela qualidade.

A grande vantagem é que o BSC mostra através de gráficos de fácil acompanhamento e entendimento como cada um está contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa.

A utilização do BSC aliado ao TQM, apesar de estar presente em várias empresas ganhadoras do PNQ como Politeo e Copesul (RODRIGUES, 2004), ainda não é suficientemente relatada na literatura.

Como forma de implementar o BSC em uma organização, Shibuya *et al.* (2004) sugerem as seguintes etapas, que obedecem ao ciclo PDCA: 1) divulgação dos conceitos do BSC; 2) definições de equipe de trabalho, missão, visão, políticas da qualidade e estratégias da empresa; 3) definição dos objetivos financeiros; 4) definição do segmento de mercado e clientes; 5) definição da cadeia de valor; 6) determinação dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento; 7) estabelecimento de metas; 8) definição dos indicadores de desempenho; 9) análise contínua dos indicadores; 10) introdução de melhorias no BSC. Essas etapas, segundo os autores, atenderiam a todos os passos do PDCA: planejamento, execução, monitoramento e atuação corretiva.

Shibuya *et al.* (2004) sugerem vários passos para a utilização do BSC dentro do TQM. Muitas vezes, entretanto essa metodologia não pode ser seguida na primeira vez que se utilizam BSC e TQM devido ao fato de que algumas etapas já foram iniciadas ou mesmo concluídas.

O que se pode fazer então é a adaptação da metodologia e criar o ambiente favorável para que no próximo planejamento elas sejam totalmente seguidas.

Muitas vezes a cultura da pequena empresa não permite a aplicação de todos os passos sugerido por Shibuya *et al.*(2004). Deste modo, torna-se necessária uma adaptação da metodologia à realidade local.

No caso específico da empresa em questão, algumas etapas foram adaptadas devido a empresa ter realizado há pouco seu planejamento estratégico.

O que se mostra a seguir é essa adaptação a uma situação de fato, os resultados obtidos e uma análise crítica dos prós e contras observados.

4. RELATO DA EXPERIÊNCIA

Como um dos resultados da realização do planejamento estratégico, teve-se a definição da Política da Qualidade da empresa: “Executar os serviços de renovação de pneus com foco no cliente, buscando sempre a melhoria contínua do sistema de Gestão da Qualidade”. Esta prevê que a qualidade dos produtos industrializados e dos serviços prestados pela empresa, assim como a atitude perante a sociedade, garanta a plena satisfação de seus clientes. A confiança e a segurança proporcionada pela empresa promovem um ambiente de envolvimento entre seus colaboradores e consumidores, perpetuando a fidelidade dos mesmos.

A utilização do BSC como instrumento para viabilizar a implantação do programa de gestão da qualidade se deu incorporando os objetivos da Política da Qualidade e isso se verifica com o seu detalhamento a seguir.

4.1. BALANCED SCORECARD DA EMPRESA

O Balanced Scorecard foi utilizado para a implementação da estratégia da empresa. De acordo com a sua metodologia, foram definidos os fatores críticos de sucesso e os objetivos da empresa. Os objetivos, por sua vez, foram enquadrados nas quatro perspectivas, conforme se tem a seguir:

4.1.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Promover a Conscientização e Treinamento para a Qualidade visando à mudança cultural e de gestão;
- Proporcionar treinamento de capacitação técnica aos funcionários;
- Estruturar o Sistema da Qualidade para Certificação ISO 9001-2000;
- Reduzir o índice de não-conformidade de produtos a níveis aceitáveis;
- Aumentar o número de Clientes com contrato de fornecimento exclusivo.

4.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Melhorar os resultados financeiros.
2. Melhorar a percepção sobre a qualidade do produto / serviço;
3. Manter a liderança;
4. Aumentar o número de clientes com contrato de fornecimento.
5. Estruturar o Sistema da Qualidade para a Certificação ISO 9001:2000;
6. Aumentar o índice de conformidade de produtos; melhoria contínua de todos os processos da empresa;
7. Melhoria contínua de todos os processos da empresa;
8. Elevar o nível de qualidade dos produtos e serviços.
9. Criar a cultura da qualidade em toda a organização;
10. Treinamento e capacitação técnica contínua do corpo funcional.

A figura 1 mostra esses objetivos estratégicos distribuídos segundo cada uma das perspectivas atribuídas ao BSC por Kaplan; Norton (1996a), ou seja, pelas perspectivas financeira, dos processos internos, do cliente e da aprendizagem e crescimento. Todos os objetivos, como se pode ver estão conectados entre si e com a visão e estratégia definida pela empresa.

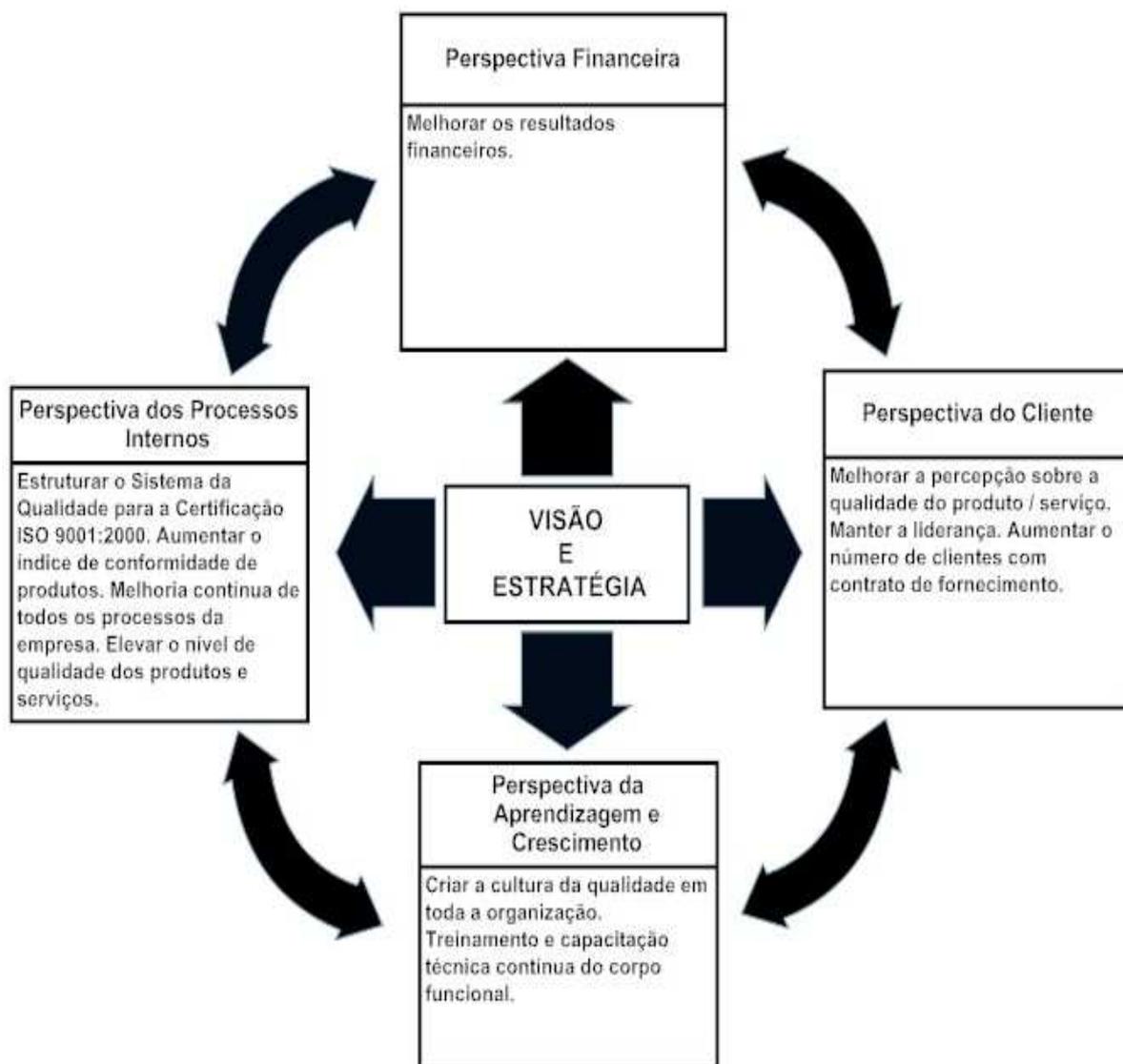


Figura 1. Objetivos estratégicos segundo as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Adaptado de: KAPLAN; NORTON. Balanced Scorecard. HBS Press, 1996a.

4.1.3. MAPA ESTRATÉGICO

Posteriormente à determinação dos objetivos estratégicos foram definidas as ações a serem implementadas e os indicadores de acompanhamento do desempenho, todos associados à visão que a empresa estabeleceu como norteadora de suas ações (Figura 2). Construiu-se então, a partir daí, o mapa estratégico da empresa (Figura 3). O mapa estratégico permite visualizar as perspectivas, os objetivos e o inter-relacionamento entre eles. Constam também os indicadores destes objetivos. Embora o mapa estratégico da empresa contemple também as

metas e as iniciativas para seu alcance, para este trabalho, suprimiram-se essas informações por serem de caráter estratégico e próprias da empresa.

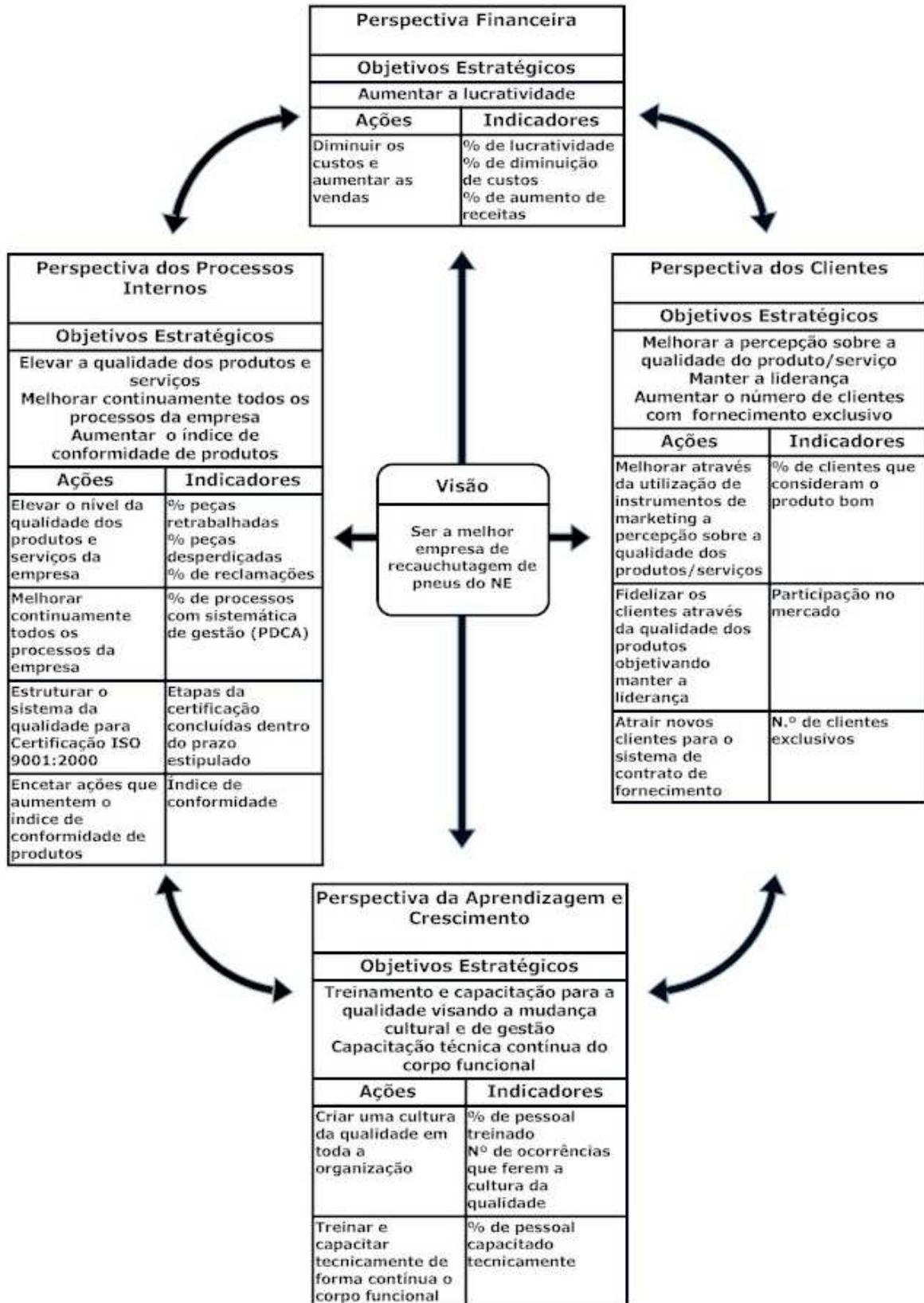


Figura 2. Objetivos estratégicos, ações e indicadores

Adaptado de: KAPLAN; NORTON. Balanced Scorecard. HBS Press, 1996a.

Na segunda coluna do mapa estratégico (Figura 3) estão colocadas tanto a visão da empresa em relação as suas aspirações estratégicas quanto as interligações dos objetivos estratégicos na forma de um diagrama de fluxo.

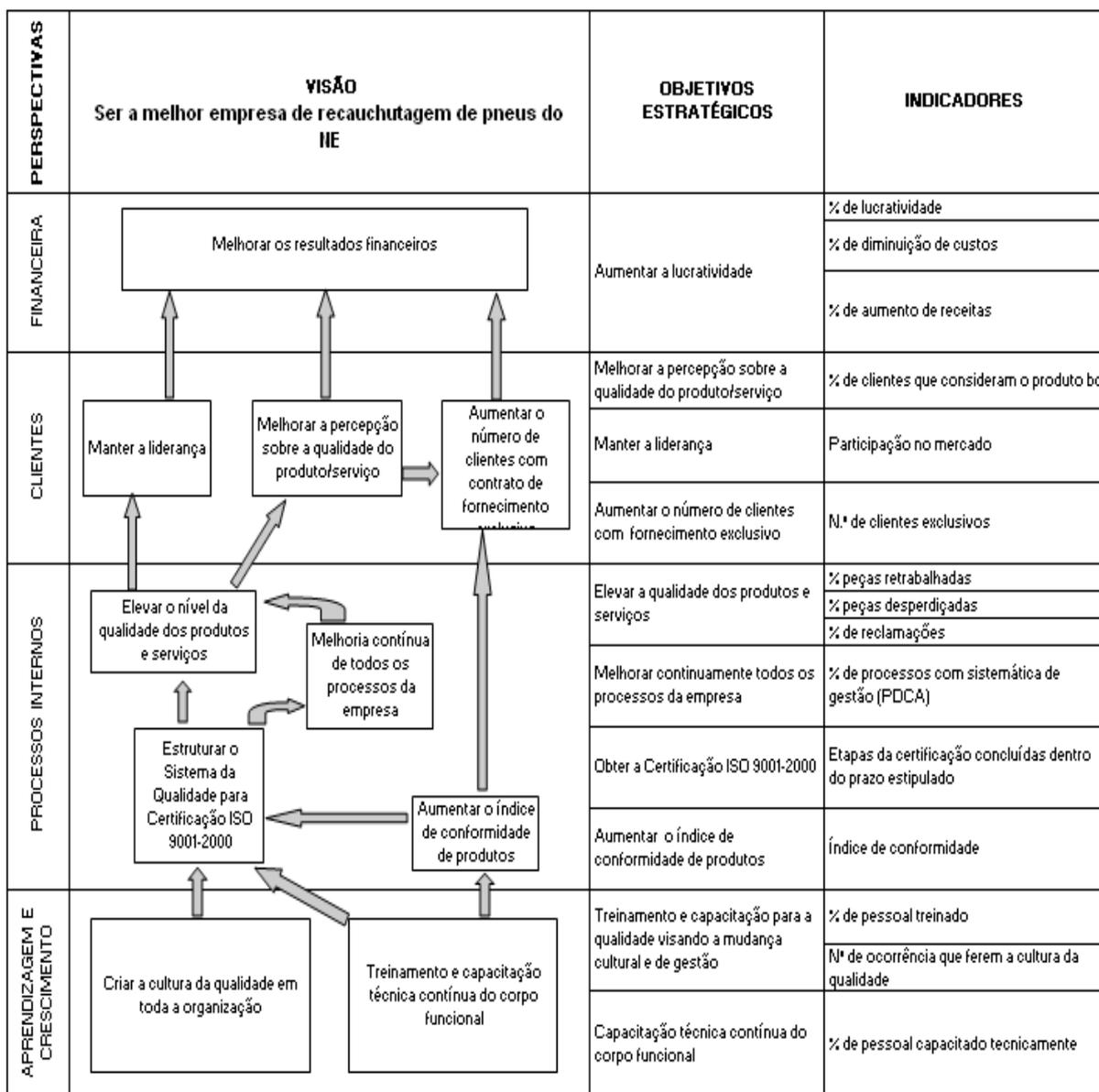


FIGURA 2. Mapa estratégico da empresa.

4.1.4. DETALHAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

4.1.4.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Criar a cultura da qualidade em toda a organização – a criação da cultura para a qualidade visa informar e uniformizar os conceitos relativos a ela e deve abranger a todas as pessoas que fazem parte da organização, desde o mais graduado funcionário até ao mais humilde.

Treinamento e capacitação técnica contínua do corpo funcional – é o treinamento de todos os funcionários na realização de suas atividades específicas com o objetivo de aprimorar a habilidade na execução do trabalho.

4.1.4.2. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Aumentar o índice de conformidade de produtos – significa reduzir o retrabalho com produtos não-conformes, tornar menor a devolução de itens vendidos com defeito, diminuir os gastos com serviços pós venda (garantia) e disseminar o conceito que o melhor é fazer certo desde a primeira vez.

Melhoria contínua de todos os processos da empresa – implantar o gerenciamento por processos. Revisá-los e eliminar etapas onde se gera desperdício e burocracia, padronizando o que deve ser implantado.

Estruturar o Sistema da Qualidade para Certificação ISO 9001:2000 – baseado em relatório da avaliação inicial, elaborar e implantar toda a documentação referente ao Sistema da Qualidade visando a certificação.

Elevar o Nível da Qualidade dos Produtos e Serviços – é torná-los adequados ao uso. Melhorar a qualidade dos serviços significa ter um atendimento nas lojas e equipes de vendas altamente especializadas para encantar o cliente. Elaborar a especificação de produtos e serviços, incorporando o que os clientes avaliam como características da Qualidade e implantá-las.

4.1.4.3. PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Melhorar a Percepção Sobre a Qualidade do Produto / Serviço – todos os esforços para melhorar a qualidade de produtos e serviços devem ser percebidos pelos Clientes e captados pela empresa através de pesquisa devidamente tratadas para se constatar a evolução.

Manter a liderança – a empresa detém uma liderança de mercado e estes esforços deverão ser suficientes para mantê-la.

Aumentar o Número de Clientes com Contrato de Fornecimento – a empresa, graças a Qualidade, confiabilidade e segurança que oferece, deverá procurar efetuar com as empresas usuárias de pneus contratos de parceria que lhe garantam a fidelidade de compras mínimas mensais.

4.1.4.4. PERSPECTIVA FINANCEIRA:

Melhorar os resultados financeiros – aumentar o capital da empresa como resultado do aumento de vendas, assim como, com a melhora da produtividade dos trabalhadores e redução dos custos de operação.

4.1.5. RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

Encadeamento 1: A criação da cultura da qualidade facilita a implantação do Sistema da Qualidade e da Certificação. Isto possibilita a melhoria contínua de todos os processos da empresa. Conseqüentemente eleva-se o nível da qualidade dos produtos e serviços, permitindo manter a liderança de mercado e melhorar a percepção dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços que leva a um aumento do número de clientes com contrato de fornecimento. Juntos esses objetivos possibilitarão melhorar os resultados financeiros.

Encadeamento 2: O Treinamento e capacitação técnica contínua do corpo funcional permitem aumentar o índice de conformidade de produtos e ambos levam ao Encadeamento 1. O aumento o índice de conformidade de produtos também permite aumentar o número de clientes com contrato de fornecimento que, por sua vez, possibilita melhorar os resultados financeiros.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS PROPOSTOS

A qualidade para a empresa objeto do estudo é uma decisão estratégica para a sua sobrevivência e manutenção de sua fatia de mercado.

Quando se realizou a primeira auditoria externa com o *check list* para a ISO 9001:2000, em todos os itens avaliados a média de implantação da Norma era de 40% para se conseguir a certificação. Portanto, o potencial existente para se avançar e obter bons resultados apresentou-se como grande oportunidade de melhorias. Porém, elaborar um plano de ação exclusivamente restrito a implementação da norma, sem um artifício que levasse os “atores” a um efetivo engajamento na busca dos resultados, corria-se o risco de acontecer de ter-se avanços em algumas áreas da empresa que compreendessem a ação como uma ajuda para o seu desenvolvimento pessoal inclusive, e a estagnação para outras áreas onde o plano de ação poderia parecer mais uma tarefa além de sua rotina costumeira, sem que eles recebessem nada a mais por isso.

A adoção do BSC como ferramenta de implementação da estratégia da empresa fez-se necessária para instrumentalizar as diferentes gerências/chefias com uma metodologia de fácil entendimento, amarrando todos os pontos que atualmente podem ser considerados frágeis, ou com as oportunidades quando se leva em conta os pontos fortes da organização. Além disso, garantirá uma boa avaliação pela auditoria externa para a Certificação ISO 9001:2000.

Assim, a certeza do engajamento na busca dos resultados em todas as áreas deverá despertar um elemento motivador em cada um dos colaboradores da empresa levando-os ao cumprimento de suas metas. Da mesma maneira, os gestores terão ao longo do tempo uma visão clara de como os objetivos estarão sendo alcançados ou não. Isso permitirá uma correção de rumos prontamente no momento em que se perceba qualquer tendência indesejada.

Os resultados esperados e que estarão sendo monitorados ao longo do tempo para sua efetiva obtenção são:

- Melhoria da qualidade de todos os processos da empresa;
- Diminuição de perdas com conseqüente redução de custos por diminuição de refugos, retrabalho, troca de produtos defeituosos e outros;
- Melhoria da percepção por parte dos consumidores e clientes da melhoria da Qualidade de produtos e serviços;
- Consumidores fiéis à empresa lhe proporcionando exclusividade na contratação de serviços e compra de produtos;
- Manutenção da liderança, mas num patamar muito superior ao atual, deixando a concorrência com dificuldade para alcançá-la, já que a empresa se tornará o *benchmarking* neste ramo de negócio;
- Aumento das receitas;
- Diminuição dos custos.

6. RECOMENDAÇÕES FINAIS

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) premia empresas que são verdadeiros casos de sucesso e possuidoras da Certificação ISO 9001, além de outras ferramentas que auxiliam o processo de gestão. Paladini (2004a) coloca que há casos de insucesso de empresas que não conseguem levar a termo seus planos estratégicos.

A proposta de trabalho sugerida neste artigo requer a mudança comportamental de todos os envolvidos no processo, a presença de lideranças motivadoras e participativas e a visão de que o trabalho que se requer na implantação não é um adicional sem remuneração. Uma sugestão para manter a motivação em alta seria a adoção de mecanismos de premiação pelo alcance de metas do tipo participação nos resultados. Crê-se este seja um elemento motivador perfeitamente factível já que sem dúvida a empresa conseguirá resultados expressivos em relação aos atuais na medida em que o processo avançar.

Outro fator relevante é que a economia e o cenário onde a empresa está inserida muda rapidamente. Também deve se considerar que um processo de mudança leva tempo para amadurecer e se consolidar. Assim, são necessárias revisões e atualizações anuais do plano estratégico, seja para a correção de rumos ou para o estabelecimento de metas mais ousadas.

7. REFERÊNCIAS

ANHOLON, R.; PINTO, J.S.; ZOQUI, E.J. Proposta de uso integrado dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e das diretrizes do balanced scorecard em micro ou pequenas empresas. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ABEPRO, 2004.

CERETTA, P.S.; QUADROS, C.J. Implementação do balanced scorecard: um caso prático. *REAd*, v.9, n.4, 2003.

HANNULA, M.; KULMALA, H.I.; PETRI, S. Total quality management and balanced scorecard - a comparative analysis. In: WERTHER, W. Jr. et.al. (eds.) *Productivity & Quality Management Frontiers - VIII, Refereed papers presented at the 8th International Conference on Productivity & Quality Research*, 14.-16. 6. 1999, Vaasa, Finland. Englanti, Bradford. MCB University Press, p. 633-648, 1999.

HOQUE, Z. Total quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potencial relationships and directions for research. *Critical Perspectives on Accounting*, v.14, p.553-566, 2003.

JUSOH, R. Environmental uncertainty, performance, and the mediating role of balanced scorecard measures use: evidence from Malaysia. *International Review of Business Research Papers*. v. 4, n.2, p.116-135, 2008.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n.1, p.71-85, 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Translating strategy into actions: the balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996a.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996b.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Mapas estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R.S. How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, v. 33, n. 3, p. 41-46, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Response to S. Voelpel et al., “The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy”. *Journal of Intellectual Capital*, 3 v. 7, n. 3, p. 421-428, 2006.

NIVEN, P.R. *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. New York: Wiley, 2006.

PALADINI, E.P. Estratégias gerenciais para o envolvimento da mão-de-obra no esforço pela qualidade. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ABEPRO, 2004a.

PALADINI, E.P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2004b.

RODRIGUES, M.V. *Ações para a qualidade: GEIC, gestão integrada para a qualidade padrão seis sigma, classe mundial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SHIBUYA, M.K. et al. O uso do balanced scorecard como instrumento de gestão da qualidade. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ABEPRO, 2004.

WALKER, K.B.; AINSWORTH, P.L. Achieving competitive advantage in departments of accounting: management principles and the balanced scorecard. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, v. 11, n.1, 2007.

WITCHER, B.J.; CHAU, V.S. Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, v.45, n.3, p. 518-538, 2007.