

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**“Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em
empresas que utilizam Sistema de Gestão de Qualidade:
Proposta de um modelo”**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
POR

HELEN SILVA GONÇALVES

Orientadora: Prof.^a Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, NOVEMBRO/2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Gonçalves, Helen Silva

Aplicação do BSC no planejamento estratégico em empresas que utilizam Sistema de Gestão de Qualidade : proposta de um modelo / Helen Silva Gonçalves. – Recife : O Autor, 2006.

xii, 120 folhas : il., fig., tab.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Engenharia de Produção, 2006.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Gerência da produção – Planejamento estratégico – Qualidade. 2. Sistema de gestão (BSC – Balanced Scorecard) – Planejamento estratégico – Ambiente de qualidade – Alinhamento. 3. Ambientes in line, on line e off line – Aplicação do BSC. I. Título.

658.5

CDU (2.ed.)

UFPE

658.5

CDD (22.ed.)

BC2006 – 569



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO ACADÊMICO DE
HELEN SILVA GONÇALVES**

**“APLICAÇÃO DO BSC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
QUE UTILIZAM SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE:
PROPOSTA DE UM MODELO”.**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata HELEN SILVA GONÇALVES **APROVADA COM DISTINÇÃO**.

Recife, 17 de novembro de 2006.

Profª. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SICSÚ, Doutor (UFPE)

Prof. MANOEL AFONSO DE CARVALHO JÚNIOR, PhD (UFPE)

*"Não existe triunfo sem perda,
não há vitória sem sofrimento,
não há liberdade sem sacrifício".*
J.R.R.Tolkien

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me dá perseverança e força para seguir os caminhos que escolhi.

Aos meus pais, Marilene e Luiz, por me proporcionarem condições para alcançar mais um dos meus objetivos, além de serem sempre um apoio nos momentos difíceis.

Ao meu irmão Wellington e minha cunhada Samara, pela força e credibilidade.

À professora Denise Dumke de Medeiros, não só pelo apoio e confiança no decorrer do trabalho desenvolvido no mestrado, mas também por ter sido durante todo esse período um referencial de capacidade e profissionalismo. Pessoa de quem aprendi a não apenas respeitar e admirar como profissional, mas também a gostar como pessoa.

Aos professores Abraham e Afonso pela participação e contribuições valiosas para meu desenvolvimento profissional.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela oportunidade que me foi dada, em especial aos professores Ana Paula Cabral, Adiel Teixeira, Enrique Droguet, Paulo Ghinato e Abraham Sicsú pelos conhecimentos e experiências adquiridas ao longo das disciplinas cursadas. Também a Juliane, Jane e Bel, pela presteza, paciência em todos os momentos que precisei.

Ao professor Edson Paladini, pela observação correta no tempo devido, além da simpatia demonstrada.

A empresa que me recebeu e contribuiu com suas informações sem as quais não seria possível a conclusão deste trabalho. Também agradeço a CAPES pela bolsa fornecida para apoio financeiro.

Aos integrantes do grupo de pesquisa PLANASP, Débora, Dora, Walter, Leane, Renata, Gisele, Ranieri, Aline, Luana, Paula, Petra, Eugênia e Tarcila pelo apoio quando necessário.

Aos meus colegas de curso, seja do mestrado acadêmico ou profissionalizante, que contribuíram muito não só para minha vida profissional, mas também me ajudaram a crescer como pessoa, em especial a Gracy, Carlos Henrique, Bruna, Charlton, Leane, Ivani, e outros companheiros dessa fase tão especial da minha vida, com os quais passei muitos momentos alegres e pelo apoio mútuo nos instantes difíceis.

Aos meus amores Rock e Ringo, pela distância e saudade que aprendemos a conviver, e a todos que me ajudaram direta ou indiretamente na vida acadêmica.

RESUMO

Este trabalho apresenta a proposta de um modelo de planejamento estratégico, que esteja alinhado a um sistema de gestão de qualidade, buscando tratá-la de forma estratégica de fato. Para isso, também foi considerado o modelo o sistema estratégico de medição de desempenho *Balanced Scorecard* (BSC), que visa o alinhamento estratégico das organizações. A base conceitual do mesmo, apresenta temas relacionados a área de planejamento estratégico, gestão da qualidade e controle e avaliação de desempenho. Foi realizada visita a uma empresa pertencente ao setor elétrico, para analisar seu processo de planejamento estratégico e sistema de medição de desempenho, de forma a auxiliar no desenvolvimento do modelo proposto. Os resultados observados na empresa evidenciaram uma medição de desempenho isolada entre áreas. O modelo elaborado neste trabalho tem como objetivo propor a inserção dos ambientes da qualidade nas etapas do planejamento estratégico, ajudando as empresas a definirem indicadores específicos para área de qualidade, agrupados nas perspectivas do BSC. O modelo proposto busca considerar a qualidade no processo estratégico de planejamento, estabelecendo objetivos e estratégias voltadas para área, de maneira a evidenciar sua importância. Os efeitos que a área de qualidade pode gerar em todos os setores ou áreas da empresa devem estar integrados numa relação de causa e efeito.

ABSTRACT

This work presents the proposal of a model of strategic planning, that is lined up to a system of quality management, searching to deal with it strategic form of fact. For this, also the model was considered the strategic system of measurement of performance Balanced Scorecard (BSC), that it aims at the strategic alignment of the organizations. The conceptual base of exactly, presents related subjects the area of strategic planning, management of the quality and has controlled and performance evaluation. It was carried through visits to a pertaining company to the electric sector, to analyze its process of strategic planning and system of measurement of performance, of form to assist it in the development of the considered model. The results observed in the company had evidenced an isolated measurement of performance between areas. The model elaborated in this work has as objective to consider the insertion of environments of the quality in the stages of the strategic planning, helping the companies to define dedicated displays for quality area, grouped in the perspectives of the BSC. The considered model search to consider the quality in the strategic process of planning, being established objective and strategies directed toward area, in way to evidence its importance. The effect that the quality area can generate in all the sectors or areas of the company must be integrated in a relation of cause and effect.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Objetivo Geral	6
1.3 Metodologia.....	7
1.3.1 Características da Pesquisa.....	7
1.3.2 Aspectos Operacionais da Pesquisa.....	8
1.3.3 Instrumentos para Coleta dos Dados	8
1.3.4 Tratamento dos Dados	8
1.4 Estrutura da dissertação	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Planejamento Estratégico	11
2.1.1 Planejamento	11
2.1.2 Conceito de Planejamento	12
2.1.2.1 O processo de Planejamento.....	13
2.1.2.2 Horizontes do Planejamento.....	14
2.1.3 Estratégia	15
2.1.3.1 Origens da Estratégia.....	15
2.1.3.2 Estratégia	16
2.1.3.3 Desenvolvimento da Estratégia: os 5 P's	19
2.1.4 Planejamento Estratégico	20
2.1.4.1 Planejamento estratégico	21
2.1.4.2 Planejamento tático.....	21
2.1.4.3 Planejamento operacional.....	22
2.1.4.4 Conceito de planejamento estratégico	23
2.1.4.5 Evolução do pensamento estratégico.....	25
2.1.4.6 Etapas do Planejamento Estratégico.....	28
2.2 Sistema de Gestão da Qualidade	30
2.2.1 Qualidade – Conceitos.....	30
2.2.2 Sistema de Gestão de Qualidade	32
2.2.2.1 Planejamento da Qualidade	33
2.2.3 Avaliação da Qualidade.....	40
2.2.3.1 Indicadores de Qualidade	42

2.2.3.2	Ambientes da Qualidade.....	43
2.2.3.3	Indicadores dos Ambientes da Qualidade	45
2.3	Conclusões sobre a fundamentação teórica.....	48
3	GESTÃO ESTRATÉGICA	51
3.1	Balanced Scorecard (BSC)	51
3.1.1	O BSC como um sistema de gestão estratégica.....	57
3.1.1.1	Perspectiva Financeira (ou dos acionistas).....	60
3.1.1.2	Perspectiva dos Clientes	62
3.1.1.3	Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	64
3.1.1.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	66
3.1.1.5	Significado dos principais conceitos do <i>Balanced Scorecard</i>	68
3.1.1.6	A implantação de um <i>balanced scorecard</i>	69
3.1.1.7	Desafios à implantação de um <i>balanced scorecard</i>	72
3.2	Metodologias de Gestão Estratégica.....	73
3.2.1	Metodologia proposta por Pureza.....	73
3.2.1.1	As perspectivas da metodologia	74
3.2.1.2	Etapas da metodologia.....	74
3.2.2	Metodologia proposta por Santos	78
3.3	Conclusão sobre a gestão estratégica e as metodologias apresentadas	80
4	PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ALINHADO AOS AMBIENTES DA QUALIDADE.....	83
4.1	Etapas do planejamento estratégico do modelo proposto.....	84
4.1.1	Visão geral.....	85
4.1.2	Análise ambiental	85
4.1.3	Definição de objetivos e metas da empresa.....	87
4.1.4	Estratégia	87
4.1.5	Implementação da estratégia	89
4.1.6	Controle e avaliação da estratégia	89
4.2	Desenvolvimento de objetivos para as perspectivas do BSC, nos ambientes da qualidade.....	90
4.3	Conclusões sobre o Modelo Proposto	93
4.4	Limitações dos modelos usuais de Planejamento Estratégico: diagnóstico de uma empresa de energia	94
4.4.1	Planejamento estratégico da empresa em estudo.....	95

4.4.2	Desdobramentos das Estratégias	101
4.4.2.1	Alocação de Recursos.....	101
4.4.2.2	Comunicação dos objetivos e planos.....	102
4.4.3	Medição de desempenho	103
4.4.4	Melhorias verificadas na empresa em estudo	107
4.4.5	Principais problemas identificados na empresa em estudo	108
4.4.6	Conclusões do capítulo.....	109
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.1	Conclusões do Referencial Teórico.....	113
5.2	Limitações e sugestões para trabalhos futuros	114
5.3	Conclusões do Modelo de Planejamento Estratégico alinhado aos Ambientes da Qualidade na empresa em estudo	114
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
	APÊNDICE	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1: A evolução do Conceito do BSC	53
Figura 3.2: As Quatro perspectivas do Balanced Scorecard	55
Figura 3.3: Desdobramento do processo BSC.....	55
Figura 3.4: Modelo Genérico da Proposta de Valor.....	64
Figura 3.5: Cadeia de Valor Genérica	66
Figura 3.6: A estrutura de medição de aprendizado e crescimento	68
Figura 3.7: Grupo de medidas para avaliação de desempenho em empresas de serviços.....	79
Figura 4.1: Modelo de Planejamento Estratégico Proposto	84
Figura 4.2: Exemplo teórico de causa e efeito.....	88
Figura 4.3: Modelo do planejamento estratégico	96
Figura 4.4: Exemplo de Mapa de estratégias.....	100
Figura 4.5: Exemplo de Mapa de detalhamento dos objetivos.....	103
Figura 4.6: Exemplos de objetivos de rentabilidade da Alta Direção	104
Figura 4.7: Exemplos de objetivos de eficiência/ eficácia da Alta Direção	104
Figura 4.8: Exemplos de objetivos de relações com os clientes da Alta Direção	105
Figura 4.9: Exemplos de indicadores para os stakeholders.....	106
Figura 4.10: Exemplos de Indicadores da Superintendência SRE	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Características principais do planejamento estratégico, tático e operacional.....	22
Tabela 2.2: Evolução do pensamento estratégico.....	28
Tabela 2.8: Elementos de um sistema da qualidade	38
Tabela 3.1: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	62
Tabela 3.2: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	63
Tabela 3.2: Lista de objetivos por perspectiva	70
Tabela 3.3: Descrição dos indicadores por objetivo.....	70
Tabela 3.4: Descrição do cálculo dos indicadores.....	71
Tabela 4.1: Exemplos de indicadores do ambiente in-line.....	91
Tabela 4.2: Exemplos de indicadores do ambiente on-line	92
Tabela 4.3: Exemplos de indicadores do ambiente off-line	93
Tabela 4.4: Etapas envolvidas na formulação das estratégias.....	98
Tabela 4.5: Exemplos de estratégias relacionadas com as partes interessadas	99
Tabela 4.6: Exemplo de Mapa de acompanhamento de indicadores.....	102

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O crescente dinamismo e competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os agentes econômicos e sociais, enquanto induzem também à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, o planejamento estratégico se firmou nas empresas para orientar o rumo e as ações da organização nos ambientes externo e interno (TERENCE, 2002).

O planejamento estratégico tem sido alvo de vários trabalhos de pesquisa. Tal interesse vem crescendo em vista das transformações no ambiente econômico, que devem ser antecipadas para a sobrevivência das empresas, que lidam cada vez mais com um aumento de competências e escassez de recursos.

Pureza (2004) expõe que essas transformações no ambiente vêm exigindo das organizações maior conhecimento e capacidade de adaptação. Atualmente, a concorrência vai além da diferenciação de produtos, baseada nos ativos tangíveis da empresa, passando a integrar conhecimento acumulado, serviço ao cliente e ativos intangíveis, entendidos como capital humano, organizacional e de informação.

Houve assim a necessidade de uma maior compreensão do ambiente, por parte das empresas, de forma a oferecer produtos e serviços que atendessem às expectativas do mercado-alvo.

É muito importante para as empresas identificar e compreender os fatores que influenciam o comportamento de um cliente alvo, e poder medir a importância relativa desses fatores. Por isso, a empresa deve possuir visão estratégica do negócio, para que antecipe essas mudanças e necessidades.

Assim, muitas empresas projetam seu planejamento estratégico, a partir de um modelo dentre os vários existentes, com critérios e procedimentos, para realizar uma análise da situação e medir os resultados. Porém, na análise dos resultados, alguns problemas podem comprometer o processo, como é o caso do uso isolado da avaliação baseada em indicadores de resultados (financeiros), excluindo os indicadores de tendência (não-financeiros). De fato, é cada vez mais comum o uso de modelos de gestão que levam em consideração a questão dos recursos humanos e da cultura organizacional da empresa.

É o caso, por exemplo, do *Balanced Scorecard* (BSC). Um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazos, que visa o aprendizado e o crescimento organizacional. O BSC complementa as demais ferramentas existentes, além de assegurar a implementação da estratégia, permitindo a correção quando necessário.

Segundo Lobato *et al.* (2003), o BSC, como metodologia de medição de desempenho do negócio, é uma ferramenta importante para o controle e o alinhamento estratégico da organização. Ele complementa os indicadores financeiros com indicadores operacionais, configurando os do desempenho futuro – clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento – e todos os níveis da organização.

No processo de medição e avaliação do desempenho da empresa, é importante considerar mais de um aspecto. É importante realizar a análise de diversos aspectos da gestão, com destaque para as relações de causa e efeito entre os resultados, e a relação destes com a estratégia da organização.

Visto que a concepção do BSC está centrada em permitir que as organizações tornem-se orientadas à estratégia, este trabalho buscará realizar uma análise da aplicação do *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico de uma empresa que utiliza o sistema de gestão da qualidade.

1.1 Justificativa

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas estão numa era em que a competição se dá pela informação. Antes, quando a competição se dava no período industrial, o sucesso das empresas era determinado pela maneira pela qual se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. A tecnologia era importante, mas as empresas bem sucedidas eram aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa de produtos padronizados.

Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Contudo, com o aparecimento da era da informação nas últimas décadas do século XX, muitas das premissas da concorrência industrial se tornaram obsoletas. As empresas não conseguiam mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, excelência de gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da era da informação, tanto para organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para o alcance do sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se tão decisiva quanto o investimento e gerenciamento de ativos físicos tangíveis.

Essa necessidade de novas capacidades ‘se dá quando, na grande maioria dos mercados, se reduzem as barreiras à entrada de novos concorrentes, que trazem novas competências, alterando padrões de consumo, renovando tecnologias. Estes novos concorrentes por sua vez, por se depararem com realidades de mercado diferentes das de seu mercado de origem, se vêem obrigados a adaptar sua visão de negócio e seus procedimentos a cada nova situação (PUREZA, 2002). Ou seja, vê-se a necessidade de um processo de planejamento mais estruturado e coerente com a realidade das empresas.

O planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo se prepararem para elas. Para isso, o planejamento estratégico deve manter a característica da flexibilidade, permitindo os ajustes necessários face às incertezas do ambiente.

De acordo com Oliveira (1997), o planejamento estratégico tem como objetivo o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento estratégico para ter flexibilidade, ou seja, para ser capaz de se adaptar às mudanças, atualizando sempre o plano estratégico, precisa de um sistema de avaliação de caráter contínuo, que seja eficiente, de forma a não só medir os ativos tangíveis, mas que considere também os intangíveis da empresa, estabelecendo assim relações entre os objetivos do planejamento estratégico, o desenvolvimento de competências e as ações ao nível operacional. É o caso do *Balanced Scorecard (BSC)*.

O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, porém, estas contam a história de fatos passados, não sendo adequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN & NORTON, 1997).

Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. Com ele os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos para melhorar o desempenho futuro. Ele capta as atividades críticas de geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados.

O BSC é um sistema de Gestão Estratégica que foi concebido inicialmente como um sistema de mensuração da estratégia. Ele utiliza forma balanceada indicadores financeiros e não-financeiros, além de estabelecer relações de causa entre estes indicadores, que posteriormente são descritos em Mapas Estratégicos.

O BSC é utilizado pelas organizações para administrar a estratégia de longo prazo, como também viabilizar os processos gerenciais críticos. O BSC tem alguns objetivos, como os descritos a seguir (KAPLAN & NORTON, 1997):

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* (retroalimentação) e o aprendizado estratégico.

Observa-se assim que o BSC é mais que um sistema de medição, é um modelo de gestão que auxilia a empresa a estabelecer os objetivos operacionais de desempenho a serem alcançados, a partir da estratégia da empresa, fazendo uma posterior medição desses resultados.

É importante a relação entre o planejamento estratégico e o BSC, uma vez que podem ser consideradas como ferramentas complementares. Todo o trabalho do BSC parte do princípio que a estratégia da organização, bem como sua missão, visão e valores já estão previamente definidos no planejamento estratégico da organização.

A função do BSC está em traduzir as diretrizes estratégicas descritas no planejamento estratégico, de forma que todos da organização possam entendê-las, para que a estratégia possa ser implementada, monitorada e acompanhada no longo prazo. Dessa forma, o BSC cria

uma ponte entre os recursos disponíveis e a geração de valor de uma organização (KAPLAN & NORTON, 1996).

O *Balanced Scorecard* pode ser aplicado a qualquer área de atuação da empresa que queira explicitar sua contribuição à estratégia corporativa.

A atividade de planejamento também é muito importante no esforço para produzir qualidade, tendo recebido maior atenção no modelo atual de Gestão da Qualidade, tanto por sua importância natural como também por ter sido considerada de pouco relevância até pouco tempo (PALADINI, 2004).

O planejamento é uma ação das mais relevantes no processo de gerenciar a qualidade, pois significa tomar decisões antes que determinados problemas ocorram. Significa também escolher a melhor maneira de realizar as coisas, de selecionar recursos mais adequados para cada ação, melhor maneira de adequar os produtos ao uso esperado, além de selecionar a melhor forma de atender ao mercado.

Para implementar o que foi planejado na área de qualidade, é importante que a empresa tenha um sistema de gestão que busque alcançar resultados com relação aos objetivos da qualidade, satisfazendo os *stakeholders* (partes interessadas). Para isso, é muito importante o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que visa exatamente dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade (ABNT, 2000). Para isso, é necessário uma política de qualidade bem definida e que deve ser expressa pela Alta Direção, além de objetivos de qualidade bem definidos, que devem ser estabelecidos no processo de planejamento, e que devem ser medidos num processo de avaliação dos resultados.

A partir do exposto, este trabalho de pesquisa tem como uma de suas metas, propor um modelo de planejamento estratégico, que esteja alinhado aos ambientes da qualidade.

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo elaborar um modelo de planejamento estratégico que integre os ambientes da qualidade.

Para nortear este trabalho de pesquisa, se faz necessário o desenvolvimento dos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Analisar de forma geral o processo de construção do plano estratégico das empresas;

- ✓ Analisar o processo de implantação do BSC e a definição dos indicadores de desempenho selecionados a partir das perspectivas;
- ✓ Analisar a aplicação do BSC no processo de planejamento estratégico de empresas que utilizam Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ);
- ✓ Descrever o método de escolha dos indicadores que podem ser utilizados pelas empresas, em função do SGQ;
- ✓ Realizar estudo de caso para descrever como é desenvolvido o planejamento estratégico em uma empresa;
- ✓ Identificar e analisar os resultados de melhoria de desempenho conseguidos a partir dos indicadores selecionados na empresa estudo de caso;

1.3 Metodologia

A seguir serão descritos alguns aspectos relacionados a metodologia utilizada no trabalho. Incluem a caracterização da pesquisa, operacionalização da mesma, instrumento de coleta de dados utilizado, além da forma de tratamento dos dados de que se fará uso.

1.3.1 Características da Pesquisa

No processo de classificação, segundo os critérios propostos por Vergara (2000) e Andrade (2002), pode-se qualificar pesquisa com relação aos fins, e quanto aos meios que ela se utiliza.

Quanto aos fins, esta pesquisa será exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema em estudo, sendo adotada quando for necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais para que posteriormente se desenvolva uma abordagem. A pesquisa descritiva por sua vez busca conhecer e interpretar a realidade sem nela intervir para modificar, para que se possa conhecer as características de determinada população, sem a obrigatoriedade de explicar os fenômenos descritos. Neste trabalho a pesquisa será exploratória, pois irá proporcionar maiores informações sobre a utilização do BSC aliado ao planejamento estratégico de uma empresa que possua um Sistema de Gestão da Qualidade; assunto que embora seja importante para as empresas, existem poucos estudos sobre aplicação da ferramenta em conjunto com o SGQ. A pesquisa também será descritiva porque buscará

expor as características do processo de planejamento estratégico de uma empresa com sistema de gestão de qualidade, e que utilize o sistema de medição BSC.

Quanto aos meios, a pesquisa será do tipo estudo de caso, pois será realizada em uma empresa que tenha adotado o BSC e tenham um SGQ.

1.3.2 Aspectos Operacionais da Pesquisa

De acordo com Vergara (2000), a amostra é uma parte do universo escolhida em função de algum critério de representatividade. Ela pode ser probabilística ou não probabilística, e dentro destas categorias possuem subcategorias que irão determinar o método de investigação. Neste trabalho, se optará pela amostragem não probabilística, ou seja, de amostra intencional selecionada pelo critério de acessibilidade a uma empresa que utilize o Sistema de Gestão de Qualidade, para observação de seu processo de planejamento estratégico, tendo em vista o uso do BSC para tal, buscando contribuir com a análise dos resultados para o conhecimento sistemático de tal assunto. O ambiente da pesquisa compreenderá a empresa selecionada para o estudo, e o sujeito de investigação será a pessoa que fornecerá os dados necessários para consecução do trabalho proposto.

1.3.3 Instrumentos para Coleta dos Dados

Os instrumentos utilizados serão:

Fontes secundárias: foram consultados a literatura da área em livros, revistas, artigos e redes eletrônicas.

Roteiro de Entrevista: após a revisão da literatura da área, foi elaborado um roteiro de entrevista para se obter as informações que abordem aspectos necessários ao desenvolvimento do estudo.

1.3.4 Tratamento dos Dados

No processo de escolha de uma metodologia mais adequada, deve-se atentar sempre para o que se quer estudar e que resultados se pretende obter. O tratamento dos dados deve ser compatível com o objetivo do projeto. O trabalho em questão se propõe a tratar os dados de forma qualitativa, embasando-se na teoria revisada.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

O Capítulo 2 trata da fundamentação teórica, abordando temas sobre planejamento, estratégia, planejamento estratégico e qualidade (conceito, gestão da qualidade, ambientes da qualidade).

O Capítulo 3 trata da gestão estratégica, com assuntos sobre *Balanced Scorecard*, além de apresentar alguns trabalhos na área.

O Capítulo 4 apresenta o modelo proposto para o processo de planejamento estratégico, aliado aos ambientes da qualidade, apresentando um caso exemplo sobre o processo de planejamento estratégico e medição de desempenho.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões e considerações finais.

Ao final, constam as referências e o anexo contendo o roteiro de entrevista utilizado para conduzir a entrevista no caso estudado.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que norteou este trabalho de pesquisa, abordando os principais assuntos analisados tais como: Planejamento Estratégico e Sistema de Gestão de Qualidade.

2.1 Planejamento Estratégico

Nesta seção serão tratados os principais conceitos relacionados a planejamento, estratégia e planejamento estratégico.

2.1.1 Planejamento

Antes de se falar em Planejamento estratégico, faz-se necessário definir o que vem a ser o processo de planejamento.

O planejamento tem sido praticado desde que as pessoas começaram a pensar nas implicações futuras das escolhas no presente. Olhando para as construções das pirâmides, Muralha da China e outras, vê-se que essas realizações robustas podem ter sido excepcionais em sua época, porque na sua forma primitiva o planejamento era um meio simples, usado por indivíduos e pequenos grupos. Quando as sociedades se tornaram altamente organizadas, o planejamento passou a ser considerado uma parte integrante da liderança e administração (MEGGINSON *et al.*, 1998).

As organizações, em geral, não devem operar na base da improvisação e nem funcionar ao acaso. Elas requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando atuam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos.

Depois da Revolução Industrial, e de suas modificações pelas técnicas de linha de montagem e a introdução dos princípios de administração científica de Taylor, era inevitável que o planejamento tivesse se tornado um aspecto mais decisivo da administração. Com instituições maiores e mais inter-relacionadas, além de interdependentes, e à medida que começaram a se descentralizar e decompor em numerosos setores, o planejamento tornou-se cada vez mais necessário.

O planejamento inicia o processo administrativo. Também é um processo que inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos para o alcance desses objetivos.

2.1.2 Conceito de Planejamento

Há sempre uma certa dificuldade em conceituar o planejamento em sua real amplitude e abrangência. Por isso, Oliveira (2004) estabelece cinco dimensões do planejamento:

A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, podendo ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

A segunda se refere aos elementos do planejamento, como propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

A outra dimensão do planejamento corresponde ao tempo, que pode ser de longo, médio ou curto prazo.

A quarta dimensão envolve unidades organizacionais, onde o planejamento é elaborado e onde se pode ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, departamentos, de produtos, etc.

A última dimensão corresponde exatamente às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

É importante observar que essas dimensões não são mutuamente exclusivas, nem apresentam linhas divisórias muito claras. Elas permitem visualizar a amplitude do planejamento.

A partir disto, o planejamento pode ser conceituado como “um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 2004, p. 35).

Segundo autor supracitado, o planejamento é ainda um processo contínuo executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos. Pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de suas elaboração e implementação pela empresa.

Megginson *et al.* (1998) definem planejamento como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando o melhor modo de alcançá-las. O planejamento cobre uma variedade ampla de atividades, desde as mais complexas, ocorrendo a longo prazo e em ambientes incertos, até as mais simples, a curto prazo e em ambientes mais previsíveis.

O processo de planejar pode envolver um modo de pensar, que abrange indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

A atividade de planejamento na empresa deverá resultar de decisões presentes, a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O planejamento tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atividades administrativas, que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de forma mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. De fato, o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza presente no processo decisório, e aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento pode ser uma atividade complexa devido a sua natureza de ser um processo contínuo de pensamento a cerca do futuro. Esse processo, composto de várias etapas, funciona de forma não-linear, em função de variabilidade nas empresas, devido às pressões ambientais que as empresas têm de suportar e são resultantes de forças externas, em constantes alterações com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como de pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

De acordo com Oliveira (2004), a função planejamento como um processo contínuo, apresenta alguns aspectos principais:

- O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes;
- O planejamento não é um ato isolado, devendo ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes para o alcance de objetivos pretendidos;
- O processo de planejamento é mais importante que seu resultado final, que normalmente é o plano, desenvolvido pela empresa e não para a empresa.

2.1.2.1 O processo de Planejamento

Para Chiavenato (1999), o planejamento pode ser constituído de uma série seqüencial de seis passos:

1. **Definir objetivos** – os objetivos da organização devem orientar todos os principais planos, servindo de base aos objetivos departamentais e a todos os objetivos das áreas subordinadas. Devem especificar resultados desejados e os pontos finais a que se pretende chegar;
2. **Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos** – paralelamente à definição dos objetivos, deve-se avaliar a situação atual, verificar onde se está e o que precisa ser feito;
3. **Desenvolver premissas quanto às condições futuras** – premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização atua em ambientes complexos, quanto mais pessoas estiverem atuando na elaboração e compreensão do planejamento e quanto mais houver envolvimento para utilizar premissas consistentes, tanto mais coordenado será o planejamento;
4. **Analisar as alternativas de ação** – trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser empreendidas, escolher uma delas, e fazer um plano para alcançar os objetivos;
5. **Escolher um curso de ação entre as várias alternativas** – é uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais. A alternativa escolhida se transforma em um plano para alcance dos objetivos;
6. **Implementar o plano e avaliar os resultados** – fazer o que o plano determina e avaliar os resultados para assegurar o alcance dos objetivos, e empreender as ações corretivas à medida que se tornem necessárias.

Segundo Megginson *et al.* (1998), as duas últimas etapas não são realmente planejamento, mas refletem o fato de o planejamento, por ser função fundamental, estabelecer a base para o desempenho das funções seguintes.

Para fazer o planejamento, é importante que se conheça onde a organização está inserida, isto é, seu microambiente, qual é sua missão e quais são seus objetivos básicos. A partir daí, pode-se começar a pensar em planejamento.

2.1.2.2 Horizontes do Planejamento

O tempo pode afetar o planejamento de três maneiras. Primeiro, é necessário muito tempo para se conseguir um planejamento eficaz. Segundo, muitas vezes é necessário continuar a seqüência das etapas do planejamento, sem todas as informações relativas às variáveis e alternativas, por causa do tempo necessário para coletar os dados e calcular todas

as possibilidades. Em terceiro lugar, deve-se levar em consideração o espaço de tempo abrangido pelo plano.

Para alguns autores, como Megginson *et al.* (1998), planos de curto prazo são de um dia a um ano; planos de médio prazo cobrem um espaço de tempo de um a três anos; e planos de longo prazo envolvem atividades com três a cinco anos ou mais de antecedência. Esse espaço de tempo, porém, não é fixo, rígido; dependendo dos autores, e empresas, a idéia de longo a curto prazo pode variar bastante. Isto pode ser observado no setor elétrico, o qual pertence a empresa caso, que será descrita em um capítulo adiante, onde o planejamento estratégico em muitos casos costuma ser para períodos de dez, quinze anos. Ou seja, a atividade a ser planejada definirá o tempo.

Como o limite de tempo para o planejamento muda para cada organização, é difícil dizer exatamente se um plano é de curto, médio ou longo prazo. Também, os planos mudam de longo para médio e depois para curto prazo, à medida que o tempo passa. Atualmente, o planejamento a longo prazo é denominado planejamento estratégico.

2.1.3 Estratégia

2.1.3.1 Origens da Estratégia

A origem da estratégia situa-se na arte militar. A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivada da palavra grega “*strategos*”, que significa general. Na Grécia Antiga, ela significava aquilo que o general fez, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a. C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, á época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (OLIVEIRA, 2004). Segundo esse autor:

“Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar” (p.25).

Em termos militares, a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. Outros autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos, e a tática como

lutar. Mas deve-se considerar que no contexto empresarial, batalhas e inimigos não são sempre claramente identificáveis (OLIVEIRA, 2001). Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, para minimizar os problemas empresariais e maximizar as oportunidades do ambiente.

Contribuições para a origem da estratégia também são dadas por Henderson (1998). De acordo com ele o ponto de partida para o desenvolvimento das estratégias de negócios pode ser comparado à teoria evolucionista de Charles Darwin, em seu livro *A Origem das Espécies*, de 1859, onde ele abordava a seleção natural, baseada na adaptação e sobrevivência dos mais aptos. Posteriormente, a publicação de G. F. Gause, em 1934, trabalhava *O Princípio da Exclusão Competitiva*, a partir do que se considera que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir em um mesmo ambiente. Henderson defendia ainda que a competição já existia muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida, quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, e mais cedo ou mais tarde uma delas eliminava a outra.

Os primeiros trabalhos sobre estratégia foram publicados na década de 1960, e nas décadas seguintes formaram o contexto teórico-prático da disciplina. Os trabalhos mais influentes continuam sendo aplicados, só que mais enriquecidos, com a contribuição de outros autores, que os ajustam às mudanças vigentes.

Devido a importância que as empresas vem dando à estratégia nos últimos anos, muito tem-se estudado sobre o tema, e muitos conceitos variados são encontrados.

2.1.3.2 Estratégia

Faz parte da natureza humana procurar uma definição para cada conceito. No que tange a Estratégia, acredita-se que não exista uma definição única, universal. Cada autor ou gerente faz uma abordagem, ou possui perspectivas diferentes. Alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, outros por sua vez fazem uma firme distinção entre eles.

Segundo Quinn e Mintzberg (2001), as estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. Na maioria das organizações complexas é muito difícil encontrar uma afirmação completa *a priori* de uma estratégia total que é de fato seguida. Além disso, a estratégia nem sempre é clara para todos. Por isso é importante observar o padrão

emergente real das metas, políticas e programas para constatar o que é uma estratégia verdadeira.

Assim, ao fazer referência ao conceito de estratégia, Quinn e Mintzberg (2001) definem como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização como um todo. Diz que uma boa estratégia deve alocar bem os recursos da empresa, para uma postura viável, baseada nas suas competências, posicionando-a no ambiente perante os concorrentes.

Oliveira (2001) por sua vez, define estratégia como a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa no seu ambiente.

As estratégias existem em vários níveis da organização. Segundo as perspectivas de Quinn e Mintzberg (2001), as estratégias formais possuem algumas dimensões básicas, relacionadas aos elementos essenciais da estratégia, a alocação de recursos, a flexibilidade que ela dever ter e ao suporte mútuo.

a. *Elementos essenciais das estratégias formais*: as metas, as políticas e os programas.

As metas, que fazem parte integral da formulação da estratégia e ditam quando e quais os resultados que se precisa alcançar, porém não diz como devem ser conseguidos. Quando as metas afetam a direção e a viabilidade da empresa, são chamadas de metas estratégicas; as políticas, que por sua vez são regras ou diretrizes que expressam os limites nos quais a ação deve ocorrer, existem hierarquicamente em toda a extensão da organização, e quando orientam a direção e postura da empresa, são as chamadas políticas estratégicas; os programas, que determinam a seqüência das ações necessárias para que se atinja os objetivos principais, dentro dos limites definidos pela política, quando determinam a viabilidade geral da empresa são chamados programas estratégicos; e existem ainda as decisões estratégicas que determinam a direção geral da organização, sua viabilidade, e as mudanças desconhecidas que podem ocorrer no ambiente.

b. Os *recursos* devem ser alocados de forma bem-sucedida. Estratégias eficientes devem estar em torno de conceitos e investidas-chaves para ter equilíbrio e coerência.

c. A estratégia deve ser em sua essência *flexível*, para alcançar suas metas. A estratégia lida não só com o imprevisível, mas também com o que é desconhecido, uma

vez que são várias as forças no mercado que podem interagir entre si, ou serem distorcidas pelas pessoas.

d. As organizações têm uma série de *estratégias de suporte mútuo* hierarquicamente relacionadas, e que devem ser moldadas como elementos da estratégia do nível mais elevado.

No processo de avaliação da estratégia, critérios como clareza, motivação, consistência, compatibilidade com o meio ambiente, recursos, praticabilidade, etc. devem ser considerados. Também se devem abranger fatores críticos como objetivos claros, decisivos e diretos; iniciativa, uma vez que a empresa não deve só reagir às ações, e sim antecipá-las; também deve definir e se concentrar naquilo que tornará a empresa superior; além de ser flexível, deve ter uma liderança bem coordenada e comprometida; e deve surpreender os concorrentes, e utilizar bem os recursos do empreendimento.

Portanto, a estratégia pode ser considerada como o ajustamento da empresa a seu ambiente, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características para isso. A estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador dentro do fluxo de decisões.

Porter (1999) considera que as empresas devem ser flexíveis para reagir rapidamente às mudanças competitivas e de mercado, e para isso devem praticar de modo constante o *benchmark*, que é o processo de comparação do desempenho entre duas ou mais empresas, entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, para atingir as melhores práticas. Segundo este autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. A estrutura de um setor tem forte influência nas regras competitivas, e nas estratégias potencialmente disponíveis para as empresa.

Porter (1990, p. 1) define a estratégia competitiva como “*a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência*”. Contudo, o autor também alerta para a importância de lembrar que o posicionamento tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade, sendo fundamental que as empresas fomentem poucas competências essenciais, para permanecer à frente de seus concorrentes.

A estratégia competitiva posiciona a empresa frente a concorrência, e para isso se baseia na atratividade do setor, e no valor que a empresa cria para o cliente. Ela tem a capacidade de tornar um setor mais ou menos atrativo. Ou seja, ela tanto responde ao meio ambiente quanto busca modificar esse meio em favor da empresa.

A estratégia competitiva surge da compreensão das regras da concorrência. Sua meta é exatamente mudar essas regras em favor da empresa. É ver o mercado, as forças competitivas que atuam nele e escolher a estratégia mais adequada. O autor cita que o grau de concorrência depende da atuação de cinco forças competitivas: ameaça de entrada de novos concorrentes, rivalidade entre os concorrentes existentes, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, e poder de negociação dos fornecedores. A meta da estratégia competitiva é posicionar a empresa em relação a essas forças, ora numa ação de defesa, ora buscando influenciá-las a seu favor.

2.1.3.3 Desenvolvimento da Estratégia: os 5 P's

Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, provavelmente, tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota, e na forma como define seus propósitos ou segmentos de atuação, bem como sua postura estratégica perante o ambiente empresarial. Infelizmente grande número de empresas não tem ou não sabe quais são suas estratégias (OLIVEIRA, 2001).

Alguns autores como Mintzberg *et al.* (2000) utilizam os pressupostos das escolas do planejamento estratégico para delinear a trajetória da estratégia aplicada à prática empresarial. Eles juntamente com outros autores propuseram dez escolas sobre formulação da estratégia. Elas foram divididas em três grupos de acordo com suas características.

No primeiro grupo constam as escolas tidas como prescritivas, uma vez que preocupam-se mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas e não em como foram criadas. São as escolas do design, do planejamento e do posicionamento. No grupo seguinte estão as escolas denominadas descritivas, pois se preocupam com a descrição do modo como realmente as estratégias são formuladas. Neste, encontram-se as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, do poder, cultural e escola ambiental. O terceiro grupo é o da escola da configuração, que procura integrar aspectos das diferentes escolas em função dos vários estágios de vida da organização.

Assim, como cada escola fornece uma definição para estratégia, esta vem sendo usada de várias maneiras, o que dá abertura para que as pessoas manobrem seus pensamentos neste

campo. Mintzberg *et al.* (2001), por exemplo, apresentam cinco definições de estratégias, os chamados 5 P's da Estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A Estratégia como *Plano*, é um curso de ação consciente, uma diretriz, guia para lidar com uma determinada situação. São preparadas previamente às ações, e desenvolvidas de forma consciente e deliberada;

A Estratégia como *Pretexto* por sua vez, pode ser usada como um truque, manobra com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. Na literatura da área de administração este tipo de estratégia enfoca seus aspectos dinâmicos da competição;

Estratégia como *Padrão* diz respeito a consistência do comportamento ao longo do tempo. Olhando para o quê a empresa realizou no passado, e estabeleceu-se como um padrão;

Estratégia como *Posição* é a maneira de colocar a organização no ambiente. A estratégia é mediadora entre empresa e o ambiente. A posição pode ser pré-selecionada através de um plano, ou alcançada através de um padrão de comportamento; pode ser com relação a um único competidor, ou entre vários, ou ainda em relação a mercados;

Por último, a Estratégia como *Perspectiva* é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. A perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções em ações. É sua maneira de ser, e como a empresa visualiza o mundo.

As relações entre as definições são variadas, porém não são excludentes, ao contrário, elas se complementam. A estratégia como plano é como os líderes traçam orientações para organização; como pretexto aborda o aspecto da concorrência direta, onde ameaças são usadas para se obter vantagens; como padrão, enfoca a ação e leva em conta o comportamento; como posição observa a organização no ambiente competitivo; e por fim, a perspectiva, onde a estratégia aborda questões sobre intenções e comportamentos coletivos.

2.1.4 Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato (1999), o planejamento é feito através de planos. Estes podem incluir períodos de longo a curto prazo, podendo envolver a organização inteira, uma divisão, um departamento ou uma tarefa. O planejamento é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais.

Ao se considerar os níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento (OLIVEIRA, 2004): planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

2.1.4.1 Planejamento estratégico

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando uma otimização no grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em consideração as condições externas e internas à empresa.

O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais (CHIAVENATO, 1999):

- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- O planejamento estratégico é orientado para o futuro: seu horizonte de tempo é o longo prazo;
- É compreensivo: envolve a organização como um todo;
- É um processo de construção do consenso: dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos;
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a se ajustar a um ambiente complexo, competitivo e mutável.

2.1.4.2 Planejamento tático

Tem o objetivo de otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo (OLIVEIRA, 2004).

Enquanto o planejamento estratégico se estende ao longo prazo, o planejamento tático se estende pelo médio prazo, sendo desenvolvido pelo nível intermediário. Na verdade, o planejamento estratégico é desdobrado em vários planejamentos táticos, que por sua vez se desdobrarão em planos operacionais para sua realização.

Segundo Chiavenato (1999), os planos táticos geralmente se referem a: planos de produção, planos financeiros, planos de marketing e planos de recursos humanos.

2.1.4.3 Planejamento operacional

É a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 2004). É focalizado para curto prazo e cobre uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com o “que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização, realizadas no nível operacional.

Para Chiavenato (1999), o planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções da organização. Os planos operacionais estão voltados para a eficiência, pois a eficácia é problema dos níveis institucionais e intermediários da organização.

Segundo Chiavenato, os planos operacionais, apesar de serem heterogêneos e diversificados, podem ser classificados em quatro tipos: *procedimentos*, que estão relacionados com métodos, *orçamentos*, relacionados com dinheiro, *programas*, relacionados com tempo, e *regulamentos*, relacionados com comportamentos das pessoas.

De acordo com Terence (2002), pode-se resumir as características desses planejamentos como exposto na Tabela 2.1 a seguir.

Tabela 2.1: Características principais do planejamento estratégico, tático e operacional

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividades e áreas específicas.	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamentos, recursos necessários para a produção, etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade.	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão.	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento.

Fonte: Terence (2002, p. 18)

2.1.4.4 Conceito de planejamento estratégico

O conceito de planejamento estratégico se tornou muito importante nos círculos empresariais, devido em grande parte a crescente complexidade dos ambientes interno e externo.

De acordo com Kotler e Armstrong (1997), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo de desenvolvimento, que busca a manutenção do ajuste estratégico entre os objetivos, capacidades da empresa, frente às várias mudanças de oportunidades de mercado.

Segundo Megginson *et al.* (1998), planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Oliveira (1997, p. 42) por sua vez, define planejamento estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), planejamento estratégico é “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente da organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

O planejamento estratégico é o primeiro item do processo de administração estratégica. Isto porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o planejamento estratégico é um processo que busca preparar a empresa para situações futuras. A elaboração do plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo na hora certa.

O resultado de um planejamento estratégico é o plano estratégico ou plano de ação, que deve ser detalhado para a implementação das estratégias elaboradas durante o processo.

O significado original da palavra plano é representação plana de uma construção, vista de cima. Entretanto, ao longo dos séculos, o significado da palavra ampliou-se, passando a incluir tempo e espaço. Um plano, no sentido moderno da palavra, também se refere a uma visão do futuro, a partir do presente.

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro, que contém as seguintes descrições:

- Como será o setor;
- Em que mercado a empresa vai competir;
- Contra quem a empresa vai competir;
- Que produtos e serviços a empresa vai oferecer;
- Que valor oferecer aos clientes;
- Que vantagens a longo prazo terá;
- Qual será o porte e a lucratividade da empresa.

Para ter uma perspectiva detalhada do futuro é preciso fazer previsões sobre o que poderá acontecer. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto as premissas que forem incluídas nele. Para se ter premissas realistas, boa parte do plano se dedica a tentar compreender o ambiente atual da empresa.

Um plano estratégico dá uma visão do futuro. Independente do porte, de seu tempo no mercado, é necessário um planejamento para indicar a direção certa e o caminho a ser seguido. Segundo Tiffany e Peterson (1998), as razões para o planejamento estratégico são:

- Para a empresa se posicionar no mercado, quando nova, e se estabelecer;
- Para se preparar melhor, quando já atua no mercado;
- Para que todos na empresa tenham a mesma visão do futuro;
- Para garantir sobrevivência no mercado.

Além disso, o planejamento estratégico tem uma visão da posição da empresa e das mudanças que ela sofreu ao longo dos anos. Pode ser usado para identificar o que funcionou e o que não funcionou.

As principais vantagens do planejamento estratégico são:

- Aumentar as chances de sucesso da empresa;
- Mostrar a posição da empresa e as mudanças que sofreu;
- Ser um projeto para o futuro;
- Ser um processo contínuo.

Além dessas vantagens, Megginson *et al.* (1998) apontam outras como:

- Ajudar a organização a adaptar-se às mudanças ambientais;
- Auxiliar a cristalizar acordos sobre assuntos importantes;
- Capacitar os administradores a enxergarem as operações de forma mais clara;
- Ajudar a estabelecer melhor as responsabilidades;
- Melhorar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Buscar minimizar o processo de adivinhação;
- Tenta poupar tempo, esforços e recursos.

Porém, o planejamento estratégico, segundo este autor, também apresenta algumas desvantagens como:

- Envolver um trabalho que pode muitas vezes excede suas contribuições;
- Poder gerar demoras nas ações;
- Poder restringir a iniciativa e inovação da administração;
- Possibilitar que poucos planos sejam seguidos de forma consistente.

É importante frisar também que o planejamento estratégico aumenta a probabilidade de acerto por parte da empresa em relação às estratégias adotadas, a medida em que pode fornecer uma diretriz a ser seguida, não devendo, entretanto, perder a flexibilidade de realizar mudanças ou adaptações nos planos sempre que necessário.

2.1.4.5 Evolução do pensamento estratégico

Lobato *et al.* (2003) expõem que a evolução histórica do pensamento estratégico desde a década de 1950 até os anos de 1990, se dá através do desenvolvimento de alguns paradigmas estratégico, difusão de modelos para a análise ambiental, utilização de ferramentas para gerenciar mudanças e a reciclagem de idéias anteriores.

Estes autores apresentam as sucessivas escolas do pensamento estratégico, mostrando que cada escola não só engloba a anterior, mas também a complementa, corrigindo aspectos limitantes ou que possa distorcer o conjunto.

Escola do planejamento financeiro

A primeira fase da evolução do pensamento estratégico remonta a década de 1950, quando muito do que se chamava de planejamento financeiro não passava, de fato, de controle financeiro, onde a alta administração aprovava um orçamento para controlar o desempenho dos negócios em relação ao estabelecido no orçamento anual.

Esta escola utilizava o enfoque *top-down* (de cima para baixo), no qual havia apenas um estrategista que também era o executivo do topo da pirâmide organizacional. Esta escola atuava também de maneira muito formal, programada e materializada pelo orçamento anual. A preocupação principal do executivo era cumprir o orçamento, o que muitas vezes inibia a capacidade inovadora. Assim, como se preocupava com as regras a serem seguidas, quase nada era feito sobre a formulação de estratégias.

Escola do planejamento a longo prazo

Essa fase corresponde a década de 1960, e tinha como base a premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados a atuais, que poderiam ser melhorados a longo prazo por intervenções no presente. Esta escola trabalhava com métodos simples de elaboração de cenários, que muitas vezes não eram adequados para explicar fatos mais complexos.

Tinha como destaque a técnica do preenchimento de lacunas entre os pontos da projeção de referência e os pontos da projeção no cenário desejável, e a técnica da curva de experiência, que prevê uma diminuição progressiva dos custos de um produto à medida que a produção aumenta.

A escola do planejamento a longo prazo abriu novas perspectivas, uma vez que os cenários podiam ser vistos como incentivos a criatividade, mesmo quando não aplicáveis perfeitamente a um ambiente como maior incerteza.

Escola do planejamento estratégico

A escola do planejamento estratégico surgiu na década de 1970, utilizando a clássica técnica do SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta foi desenvolvida em *Harvard*, e está relacionada a avaliação do ambiente interno da empresa, a partir da análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, com base em suas oportunidades e ameaças. A formulação da estratégia deriva de um processo do pensamento humano rigidamente formulado.

Havia na escola a dicotomia formulação-implementação, onde só depois de completamente formulada é que as estratégias eram postas em prática.

Escola da administração estratégica

O advento da escola da administração estratégica na década de 1980, mesmo contando com grande parte das premissas anteriormente desenvolvidas, trouxe a novidade de mostrar que a implementação da estratégia era tão importante quanto sua formulação, além de evidenciar a lado prescritivo de pensamento estratégico.

Um dos pensadores dessa escola é Ansoff, para quem o planejamento da postura estratégica defronta-se com dois desafios: o da análise competitiva da cada área estratégica de negócio que a empresa pretende atuar, e a integração dos objetivos estratégicos de cada área numa direção global. Outro autor é Porter, que deu maior atenção ao lado prescritivo do pensamento estratégico, e desenvolveu um modelo de análise estrutural que foca cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria: ameaça de novos entrantes; a rivalidade entre os concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; e o poder de negociação dos compradores.

A escola da administração estratégica criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia genérica às condições do ambiente de negócios. Com base em todo esse processo de evolução, a administração estratégica tornou-se uma disciplina acadêmica independente, com suas próprias publicações e conferências. A literatura sobre a área é vasta, e desde a década de 1980 vem crescendo bastante, embora muitos dos escritos sobre estratégias militares remontem a séculos a.C. (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Escola da gestão estratégica

Já na década de 1990, as mudanças cada vez mais aceleradas geraram uma maior valorização da gestão estratégica, que veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de planejar estrategicamente, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente (LOBATO *et al.*, 2003).

A gestão estratégica buscou dar um enfoque sistêmico às funções estratégicas para equilibrar demandas dos ambientes interno e externo, além de integrar todos os setores da organização para melhor alocar os recursos. As funções se relacionavam dinamicamente entre si para atingir um objetivo, atuando sobre entradas e fornecendo saídas processadas.

A escola da gestão estratégica defende que o processo terá mais chance de sucesso se a organização estiver em sintonia com o seu ambiente de negócio.

Os aspectos principais de cada escola estão descritos na Tabela 2.2 a seguir.

Tabela 2.2: Evolução do pensamento estratégico

Escola de pensamento					
Descrição	Planejamento financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão e estratégia
Características principais	Orçamento anual	Projeção de tendências	Pensamento estratégico	Análise da estrutura da indústria	Pensamento sistêmico
	Controle financeiro	Análise de lacunas	Análise de mudanças no ambiente	Contexto econômico e competitivo	Integração entre planejamento e controle
	Administração por objetivos (APO)	Curva de experiência	Análise dos recursos internos e competências	Estratégias genéricas	Coordenação de todos os recursos para o objetivo
		Estudo de cenários	Alocação de recursos	Cadeia de valor	Organização estratégica
			Foco na formulação	Foco na análise e implementação	Direção estratégica
				Pesquisas e informações com base analítica	Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas	Promover a miopia	Não prever discontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Lobato et al. (2003)

2.1.4.6 Etapas do Planejamento Estratégico

A literatura sobre planejamento estratégico é vasta, havendo várias abordagens e metodologias, porém com poucas variações. Neste trabalho, o uso da literatura será limitada a abordagem desenvolvida por Terence (2002), com base em metodologias de cinco autores da área de planejamento estratégico. A partir da análise desses modelos, Terence estabeleceu o que seriam as etapas principais do processo estratégico: visão geral da empresa, análise ambiental, definição de objetivos e metas da empresa, estratégia, implementação da estratégia e controle e avaliação da estratégia adotada.

1. **Visão geral da empresa**, na qual se estabelece a missão, que é a função a qual a empresa deve desempenhar no mercado para alcançar seus resultados esperados e justificar seus lucros diante dos acionistas e da sociedade em que ela atua. Também engloba a visão da empresa, entendida como um cenário, uma intuição, um sonho ou uma evidência a partir da qual a estratégia será formulada, além dos valores da empresa, que norteiam as decisões diante de situações complicadas, guiando os colaboradores quando algo ocorre fora dos padrões, para que eles consigam agir de acordo com o que foi definido como mais importante para a empresa. Está presente na primeira etapa do processo, revelando o tipo de empresa onde será realizado o planejamento estratégico;
2. **Análise ambiental**, tanto externa quanto interna, além dos fatores críticos de sucesso. Com essa análise, se identifica os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, e os fatores relevantes de sucesso para empresa em seu ramo. Esta etapa corresponde a uma reflexão sobre a situação da empresa em termos das perspectivas que se apresentam para o futuro. São analisadas as competências dominadas pela organização e aquelas que devem ser dominadas, de forma a garantir a competitividade e rentabilidade do negócio. Ou seja, tal avaliação permite um conhecimento da estrutura organizacional e dos processos, bem como dos ambientes concorrencial, tecnológico e econômico que cercam a empresa;
3. **Definição de objetivos e metas da empresa**, detalhando também os prazos e responsabilidades. As metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso. Para atingir as metas, a empresa disponibilizará os recursos necessários. Elas criam um elo indissolúvel entre as ações da empresa e a missão. Já os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente com uma determinada meta;
4. **Estratégia**, onde a partir das etapas de análise ambiental e definição de objetivos e metas, se identifica a estratégia atual da empresa e escolhe-se a estratégia futura, para uma posterior elaboração de um plano de ação;
5. **Implementação da estratégia**, onde a partir da estrutura organizacional, do sistema de informação e dos recursos, identificam-se os requisitos necessários a melhor abordagem para se implantar as atividades práticas exigidas para o plano de ação funcionar;

- 6. Controle e avaliação da estratégia adotada**, através da medição do desempenho, buscando assegurar o alcance dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Abrange avaliações, comparações do resultado obtido com o planejamento, decisões corretivas, etc.

Este modelo de planejamento estratégico pode ser utilizado para qualquer empresa, e será o modelo base utilizado neste trabalho de pesquisa, para elaboração do modelo proposto. Uma vez que tal modelo buscará aliar os ambiente de qualidade ao planejamento estratégico, é importante que se descrevam alguns dos conceitos relacionados à área de qualidade, como a idéia de planejamento da qualidade a ambientes da qualidade, necessários para compreensão do modelo a ser apresentado.

2.2 Sistema de Gestão da Qualidade

Esta seção do trabalho descreverá os principais conceitos relacionados à área de qualidade, bem como dos elementos que fazem parte de um Sistema de Gestão da Qualidade, descrevendo em seguida a importância de se realizar uma avaliação da qualidade, no diferentes ambientes da qualidade existentes, através de indicadores corretos.

2.2.1 Qualidade – Conceitos

Desde a década de 1950 já se observava um intenso movimento em busca da qualidade, quando as primeiras associações da área de qualidade e seu impacto nos custos foram tecidas e foi proposta a primeira abordagem sistêmica. Contudo, atualmente, talvez por causa do crescimento dos mais diversos setores e diversificação das atividades, essa busca pela qualidade se tornou algo mais premente. As organizações têm de produzir produtos de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como condição de preexistência (CARVALHO *et al.*, 2005).

Na atual era da qualidade total, a ênfase é o cliente como centro das atenções das organizações, que dirigem seus esforços para satisfazer suas necessidades e expectativas. A qualidade é responsabilidade de todos. E para isso, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2003).

É difícil definir qualidade, em função principalmente de sua natureza dinâmica, em termos de conteúdo e alcance. É uma palavra de domínio público, não podendo por isso ser definida de qualquer modo, muito menos ter seu significado delimitado com precisão.

Garvin (2002) expõe cinco abordagens principais para definição da qualidade:

- **Transcendente** – nesta visão, qualidade é sinônimo de excelência inata, universalmente reconhecível, uma marca de alto nível de realização. Há algo de intemporal e duradouro nas obras de alta qualidade, que paira acima das mudanças de gosto ou estilo. A dificuldade desta visão é que ela proporciona pouca orientação prática, pois caracterizar a qualidade como *esforço intenso* pouco diz sobre como os produtos de qualidade diferem dos grosseiros.
- **Baseada no produto** – a qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade estão em diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto. Tal abordagem gera duas conseqüências: a primeira é a de que uma melhor qualidade só pode ser obtida a um custo mais alto; e em segundo a de que a qualidade é vista como característica inerente aos produtos, e não como algo atribuído a eles. Como a qualidade é a presença ou não de atributos mensuráveis do produto, pode ser avaliada objetivamente.

Sua limitação está no fato de que nem sempre há uma correspondência unívoca entre os atributos do produto e a qualidade. Às vezes produtos de alta qualidade são diferentes, baseando-se em conceitos inteiramente novos.

- **Baseada no usuário** – nesta, a qualidade está nos olhos de quem a vê. Leva em consideração que cada consumidor tem diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que melhor atendem suas necessidades são os que eles acham ser o de melhor qualidade. É uma visão altamente subjetiva. Devido a tal subjetividade, há duas dificuldades: como agregar preferências individuais variáveis, que permitam definições significativas da qualidade em nível de mercado; e como distinguir os atributos do produto que sejam um sinal de qualidade dos que simplesmente maximizam a satisfação do consumidor. Seu problema maior é igualar qualidade à satisfação máxima, que embora relacionadas não são idênticas.
- **Baseada na produção** – concentra nas práticas relacionadas com a engenharia e a produção. A qualidade é a conformidade com as especificações. Qualquer desvio do que foi estabelecido no projeto ou na especificação, implica em queda da qualidade.

- **Baseada no valor** - é tida como um passo adiante em relação às anteriores, definindo qualidade em termo de custo e preço. Assim, um produto de qualidade oferece desempenho ou conformidade a preço ou custo aceitável. Por trabalhar com dois conceitos relacionados, mas distintos, tal abordagem é de difícil aplicação pratica, pois seus limites não são bem definidos, além de depender da variabilidade das necessidades de cada cliente.

2.2.2 Sistema de Gestão de Qualidade

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma tarefa fácil. Tradicionalmente o controle da qualidade é definido como um sistema dinâmico e complexo, que envolve todos os setores da empresa, para melhorar e assegurar a qualidade do produto final (OLIVEIRA *et al.*, 2003).

A avaliação do controle da qualidade surge no produto final, embora este decorra do processo que o gerou. Daí, o controle da qualidade enfatizar o processo, que é a forma de garantir o produto final com boa qualidade.

De acordo com Paladini (2004), pode-se dizer que essa visão associa o controle da qualidade a uma estrutura, pois, embora seja abrangente, a idéia de sistema cria a imagem de esforços organizados. Essa idéia veio do conceito clássico de Controle da Qualidade Total formulado por Feigebaum no início da década de 1960, tratando de um sistema efetivo para integrar esforços relativos ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade a todos os grupos da organização, para habilitar as áreas essenciais da empresa a desenvolverem suas atividades a um nível mais econômico, para atender às necessidades do consumidor.

Tal conceito reforça a idéia de sistema como estrutura básica para o controle da qualidade, pois evidencia a qualidade gerada no próprio processo produtivo, uma vez que é neste que devem ser concentrados os esforços para uma produção da qualidade.

Após a definição da estrutura, é importante definir a função básica do Controle da Qualidade, que vai além de apenas corrigir defeitos, passando a analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de defeitos.

Como o aspecto de prevenção esteve muitas vezes associado a defeitos, houve a necessidade de que o controle da qualidade evoluísse para uma terceira idéia básica. Nessa nova abordagem surge a noção correta do que seja controlar, como um processo no qual se compara o que foi planejado, em termos de qualidade, com o que foi produzido. Esta é a

atividade básica do controle da qualidade, que possui três decorrências deste conceito: a de que para comparar o que foi produzido com o planejado, a organização precisa planejar a qualidade; para determinar a qualidade produzida é necessário definir mecanismos objetivos para avaliar a qualidade, definindo-se assim indicadores e métodos; e em ambos os casos é preciso definir um padrão ou referencial básico.

Contudo, com o desenvolvimento das indústrias criou-se um conceito mais recente do controle de qualidade. De fato, observou-se que apenas comparar o planejado com o produzido reduzia a ação da avaliação a dois momentos específicos: o início e o término do período. Precisava-se de um conceito de controle da qualidade que monitorasse todo o processo. Consolidou-se assim o conceito de Controle da Qualidade Total, que vem sendo utilizado nos tempos atuais.

Este novo conceito não se restringe só às idéias de monitoramento, sistema, confronto entre o planejado e produzido, ou ações de prevenção. Mas sim ao conjunto de todas essas idéias, por se tratar de um modelo em constante evolução, em que cada conceito acrescenta uma nova formulação ao que já se praticava, gerando uma constante evolução no conceito de controle da qualidade.

2.2.2.1 Planejamento da Qualidade

A Gestão da Qualidade vem dando maior ênfase ao processo de planejamento da qualidade, por sua importância no esforço para produzi-la. O planejamento é uma atividade relevante no gerenciamento da qualidade, onde decisões são tomadas sem a urgência do momento, isto é, decisões são tomadas com uma certa folga em relação ao momento em que deverão ser implantadas. Isso permite que decisões sejam tomadas com maior tempo para análise, segurança, avaliação mais cuidadosa, etc.

Para o planejamento é importante que o processo de produção da qualidade tenha as informações de períodos passados, para que se saiba o que vem ocorrendo ao longo do desenvolvimento das operações da empresa.

De acordo com Juran (1992), o planejamento é a atividade de estabelecer metas e estabelecer os meios necessários à realização dessas metas. Segundo o autor, o planejamento da qualidade é necessário a vários produtos, não só para os bens e serviços, entregues aos clientes, mas também para muitos produtos internos, como pedidos de compras, faturas, relatórios. Também é necessário a diversos processos, muitos dos quais são processos internos

da empresa, como recrutamento de novos funcionários, a preparação de previsões de vendas, a produção de faturas.

Uma dificuldade para a implementação do planejamento da qualidade que pode ser apontada é o não reconhecimento da importância de planejar. Por isso a relevância de mostrar que o planejamento traz resultados compensadores, sendo difícil gerenciar qualidade sem um processo de planejamento estruturado e efetivamente colocado em prática.

Um dos problemas apontados por Juran é fato da maior parte do planejamento ser realizado por amadores, incluindo os gerentes. É necessário uma mudança cultural, com participação ativa dos gerentes, buscando explicar a estes como pensar a respeito de qualidade e seu planejamento. Para tal, é importante que haja uma gerência da qualidade, que utilize os três processos gerenciais de Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoramento da Qualidade. Esses três processos são chamados de *Trilogia Juran* (JURAN, 1992).

Nesse processo, o Planejamento da Qualidade diz respeito a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes. Esta etapa envolve os seguintes passos:

- Estabelecer metas de qualidade;
- Identificar os clientes que serão impactados pelos esforços para se alcançar as metas;
- Determinar as necessidades dos clientes;
- Desenvolver características do produto que atendam às necessidades dos clientes;
- Desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto;
- Estabelecer controles de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais.

O Controle de Qualidade por sua vez consiste no passos a seguir:

- Avaliar o desempenho real de qualidade;
- Comparar o desempenho real com as metas de qualidade;
- Agir a respeito da diferença.

A última etapa, o Melhoramento da Qualidade, é o meio de elevar o desempenho da qualidade a níveis sem precedentes. Os passos são:

- Estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir o melhoramento anual da qualidade;
- Identificar as necessidades específicas de melhorias;
- Estabelecer, para cada projeto, uma equipe com clara responsabilidade para levá-lo a uma conclusão bem sucedida;
- Prover os recursos, a motivação e o treinamento de que as equipes necessitam para:
 - Diagnosticar as causas;
 - Estimular o estabelecimento de remédios;
 - Estabelecer controles para manter os ganhos.

O conceito da Trilogia não é apenas uma forma de se explicar a gerência para a qualidade à alta gerência. Também é um conceito unificante que se estende a toda a empresa, onde cada função possui características únicas, assim como cada produto ou processo.

Paladini (2004) apresenta um modelo geralmente utilizado para o planejamento da qualidade, que envolve um esquema de atividades específicas, que por sua vez devem atender aos requisitos gerais do processo de gerenciamento da qualidade e praticamente independe do tipo de empresa. Tal modelo consta de seis fases: política de qualidade, diagnóstico, organização e administração, planejamento, implantação e avaliação.

- **Política de qualidade** – onde a alta administração defini a política da qualidade da companhia, para a tomada de decisões de longo alcance, como o nível global de investimentos para o sistema, estratégias para o processo produtivo, objetivos gerais do sistema e sua abrangência;
- **Diagnóstico** – é realizada uma avaliação precisa dos recursos disponíveis, do potencial em termos de recursos humanos e materiais, das carências no sistema, além de uma avaliação da estrutura formal, da fábrica, do processo produtivo, a estrutura de apoio, etc;
- **Organização e administração** – é quase um complemento à fase anterior, em que são definidos aspectos importantes para a qualidade, considerando a política da empresa no que se refere a infra-estrutura para a qualidade, as atribuições e estrutura do setor da qualidade, a organização de sistemas de informações específicos para a Gestão da Qualidade, o processo gerencial da qualidade, as ações de impacto externo e a alocação, formação e qualificação dos recursos humanos;

- **Planejamento propriamente dito** – envolve a estruturação do plano de ação, que viabiliza a política da empresa e a implanta. Nessa fase são consideradas a definição das atividades a serem desenvolvidas, a alocação dos recursos necessários, as estratégias operacionais, objetivos específicos, atribuições e responsabilidades a serem atribuídas ao pessoal da produção, cronogramas;
- **Implantação** – a primeira ação neste caso refere-se à reestruturação da organização e administração. Os aspectos citados na etapa de organização e administração devem passar por uma nova análise, para que se tornem adequados às necessidades do planejamento. Nesta fase, as atividades definidas nas anteriores são de fato executadas. Os resultados devem ser documentados, sendo assim estruturados os manuais de qualidade, que reúnem exatamente as atividades planejadas e o roteiro prático de sua efetivação;
- **Avaliação** – é uma etapa importante, incluindo atividades de reuniões para discussão do processo de implantação, resultados alcançados, dificuldades a serem corrigidas, além de auditorias para avaliação dos resultados das ações implantadas em termos de melhoria do processo de produção, ou de desenvolvimento de atividades de suporte, ou de relações com fornecedores melhor estruturadas, ou ainda rotinas administrativas mais ajustadas à empresa, além de um relacionamento mais intenso com os clientes.

É importante que se associe sempre o planejamento da qualidade à melhoria contínua, caracterizando as atividades planejadas como etapas para um processo contínuo de aprimoramento do processo, das atividades de suporte a ele e das relações com o mercado.

Direcionar o planejamento para a melhoria contínua é um processo com algumas características que geram a visibilidade do que elas de fato pretendem: a melhoria contínua.

De forma prática, direcionar o planejamento para a melhoria contínua significa que as atividades:

- Serão de longo prazo e de longo alcance – sendo importante não descuidar de resultados de curto prazo para manter o processo de motivação. Também é importante considerar que ações de longo alcance costumam envolver muitas variáveis. Daí a importância de desenvolver ações por etapas;
- Não terão um fim determinado, em termos de tempo – as etapas devem ter um cronograma definido, mas sendo importante que o planejamento fique em aberto;

- Permitirá sempre a agregação de novas ações às atividades – derivadas muitas vezes de novos conceitos que se tem de como fazer as coisas;
- Será de maior natureza estratégica – sendo importante considerar que antes de investir na melhoria da forma como se executa uma ação, é fundamental verificar até que ponto essa ação será efetivamente relevante no futuro.

Depois de definido o planejamento da qualidade, a próxima etapa no processo da produção da qualidade é definir a estrutura que pode viabilizar as ações decorrentes desse planejamento.

Para se ter essa estrutura que permita a produção da qualidade, é importante que se crie meios para viabilizá-la. Nesse aspecto, tem sido proposto e aplicado um modelo básico de estrutura para a qualidade.

A aplicação da abordagem sistêmica à qualidade nasceu da observação de que os conceitos básicos da teoria geral dos sistemas eram perfeitamente aderentes aos princípios da qualidade. A partir dessa adequação surgiu a utilização da estrutura de sistema à estrutura que deve planejar, gerenciar, desenvolver e avaliar a qualidade. Pode-se então, definir a abordagem sistêmica da qualidade como a aplicação da abordagem, das características básicas e dos elementos de um sistema ao processo de produção da qualidade.

É importante lembrar o conceito tradicional de sistema. De acordo com Oliveira *et al.* (2003), sistema é um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto de outros subsistemas que estão seqüencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de corrente. O desempenho de cada parte define o sucesso do sistema maior, e caso uma falhe, compromete o desempenho de todas as outras.

O sistema da qualidade é um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transforma-as em saídas, buscando sempre assegurar que seus produtos e processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos (PALADINI, 2004).

A aplicação da noção de sistema a qualquer situação requer que seja respeitado cada elemento que o define e cujo funcionamento segue uma lógica determinada.

O autor supra citado expõe que, de acordo com o conceito, apenas as organizações bem definidas, com elementos que a caracterizem de determinada forma, com funcionamento e filosofia de atuação bem identificadas, podem ser classificadas como sistemas.

Os elementos que caracterizam um sistema são: entradas, saídas, interação organizada das partes, princípios básicos de funcionamento, busca de objetivos comuns e realimentação.

Quando aplicados aos sistemas da qualidade, esses elementos têm características próprias, bem definidas. Na Tabela 2.8 a seguir estão descritos os elementos de um sistema, bem como do sistema da qualidade.

Tabela 2.8: Elementos de um sistema da qualidade

Elementos de um sistema	Elementos de um sistema da qualidade
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas da qualidade; ✓ Diretrizes de funcionamento do sistema produtivo, de modo a priorizar a qualidade; ✓ Normas de interação com o mercado consumidor; <p>Em resumo: informações relativas a um processo de decisão que confere prioridade à qualidade nas ações da empresa. Pode ser ainda o conjunto de informações referentes a dados sobre a realidade de mercado e pesquisas sobre preferências do consumidor.</p>
Saídas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtos acabados que atendem às necessidades, conveniências e expectativas dos clientes – isto é, produto com qualidade. <p>Consideram-se também como saídas as ações que visam à produção da qualidade, decorrentes da alteração cultural da mão-de-obra da empresa e transformadas em comportamentos, hábitos e atitudes.</p>
Interação Organizada das Partes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No sistema da qualidade, também há setores físicos específicos, mas a organização das partes envolve a coordenação de esforços pela qualidade de todas as áreas da fábrica; ✓ Por isso, a estrutura usual é de uma grande malha, com interligação e troca de informações entre setores, para uma grande integração entre todas as partes da empresa. Tem-se assim a idéia de um setor como cliente de setores do anterior e fornecedor do seguinte.
Princípios Básicos de Funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formas de operacionalizar as políticas gerais da qualidade da organização. Envolvem procedimentos e normas a serem adotados por toda a empresa; ✓ Os sistemas da qualidade priorizam, como princípio de funcionamento, o atendimento ao cliente (modelo da Qualidade Total).
Busca de Objetivos Comuns	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A qualidade é meta e tarefa de todos; ✓ Os sistemas da qualidade exigem que o mercado deseje o produto, isto é, vão além de objetivos do tipo “o mercado aceita o que fazemos”.
Realimentação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nos sistemas da qualidade, a realimentação é feita com base nas reações do mercado. Prioriza-se a prevenção de defeitos que afetem a utilização plena do produto; ✓ Os sistemas da qualidade caracterizam-se por um grande número de pequenas realimentações, feitas a cada fase do processo produtivo; ✓ A realimentação caracteriza o processo de evolução contínua nos sistemas. Esta característica é própria da qualidade.

Fonte: Paladini (2004)

As principais características da abordagem sistêmica da qualidade são:

- A estrutura organizacional utilizada para a produção da qualidade, com entradas e saídas definidas;

- Os processos interativos planejados, organizados e adequados uns aos outros e aos objetivos globais do sistema;
- A convergência de ações direcionadas para a qualidade;
- A fixação de objetivos únicos, comuns a todos;
- A atenção às especificações das partes;
- A melhoria contínua.

De acordo com a norma ISO 9000:2000 (ABNT, 2000), o Sistema de Gestão da Qualidade representa a parte da organização que busca alcançar os objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas. Segundo esta norma, o sucesso de uma organização pode ser conseguido através de uma direção e controle sistemático, que pode resultar num sistema de qualidade que vise melhorar continuamente o desempenho, além de atender às necessidades das partes envolvidas.

Para que essa lógica funcione, é preciso fundamentar o processo de gestão em oito princípios fundamentais, de forma que conduza a organização à melhoria do desempenho. São eles:

- **Foco no cliente** - 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;
- **Liderança** - 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;
- **Envolvimento de pessoas** - Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
- **Abordagem de processo** - Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;
- **Abordagem sistêmica para a gestão** - Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir os seus objetivos;

- **Melhoria contínua** - Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente;
- **Abordagem factual para tomada de decisão** - Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações;
- **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores** - Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

Segundo Paladini (1995), algumas decorrências da aplicação do conceito de sistema às estruturas de produção de qualidade são:

- A qualidade passa a ser obtida por uma estrutura organizada;
- A qualidade é encarada como um conceito abrangente, aderente às especificações dos setores;
- Por sua extensão e complexidade, a qualidade deve ser mais do que uma estratégia;
- A principal característica dos sistemas de qualidade é a evolução decorrente da realimentação contínua.

O Sistema de Qualidade está relacionado com todas as fases do ciclo de vida dos produtos/ serviços, desde a pesquisa de mercado, passando pelo projeto e desenvolvimento do produto, planejamento, aquisição, produção, verificação, embalagem, vendas até disposição e reciclagem no final da vida útil.

2.2.3 Avaliação da Qualidade

É muito importante não apenas produzir qualidade, mas também poder avaliá-la corretamente. De fato, a avaliação da qualidade sempre ocupou lugar de destaque no gerenciamento das organizações, tanto pelo esforço de criar um modelo adequado para a Gestão da Qualidade inserida nos ambientes competitivos, quanto pelo empenho para desenvolver estratégias que viabilizem o próprio processo de avaliação (PALADINI, 2002).

Produzir qualidade envolve grande número de variáveis, o que por si só requer análise permanente do processo, além de tratar-se de uma ação essencialmente dinâmica, pois sempre há novos elementos surgindo no ambiente interno ou externo.

A avaliação da qualidade é mais evidente quando se percebe que vários conceitos de Gestão da Qualidade consideram que a ação de avaliação é muitas vezes a própria razão de

ser do processo gerencial da qualidade. Há dois conceitos de Gestão da Qualidade que enfatizam a questão da avaliação. O primeiro enfatiza que a Gestão da Qualidade Total é um processo que envolve o monitoramento e avaliação do alcance de objetivos, utilizando métodos de medição da melhoria e da verificação do funcionamento das ações de processo. O segundo considera a Gestão da Qualidade Total como um conjunto de métodos quantitativos para acompanhar e melhorar processos da organização e mecanismos de atenção aos clientes hoje e no futuro.

Como processo de avaliação, a Gestão da Qualidade Total refere-se a um conjunto de estratégias que visa acompanhar as ações em desenvolvimento na organização, para monitorá-las quanto ao alcance de objetivos gerais ou específicos. Os conceitos acima deixam claro que a avaliação é um processo contínuo e permanente. Mostram tanto a importância dos objetivos quanto a preocupação com a melhoria (presente na primeira definição, mais restrita a processo), e na segunda em termos, além de processos, também de consumidores e clientes.

Assim, a Gestão da Qualidade confere aos procedimentos de avaliação uma importância comparável à do processo de planejamento, pois é a avaliação que determina se os resultados das ações de produção da qualidade conferem viabilidade ao planejamento, além do alcance dos objetivos a que se propuseram.

Entretanto, a maioria das estratégias da Gestão da Qualidade, enquanto avaliação, pode ser reunida em dois grupos: o das técnicas de avaliação de processos produtivos, em particular o Controle Estatístico de Processos, e os procedimentos de Inspeção da Qualidade.

Já a questão de inserir instrumentos de avaliação da qualidade no contexto da organização pode ser mais complicado. De forma geral, os mecanismos de avaliação estão associados a pontos específicos do processo produtivo. Ou seja, medem uma variável do produto que está sendo fabricado ou do processo em desenvolvimento. A preocupação é com uma medição em pontos específicos, além de uma avaliação que forneça resultados confiáveis. Falta assim, na maioria dos instrumentos de avaliação, uma inserção dessa análise pontual no restante do processo produtivo. Falta relacionar o resultado da avaliação com o ambiente macro em que o elemento do processo sob estudo se insere.

Porém, de acordo com Paladini (2002), é possível sim inserir instrumentos de avaliação de características específicas de processos e de produtos em um ambiente de análise amplo, que envolve tanto os elementos do processo que interagem com a característica considerada,

como também questões de mais longe alcance, como um modelo gerencial utilizado na fábrica.

Em geral, a avaliação da qualidade costuma utilizar cinco elementos, definidos há algum tempo e válidos ainda hoje como os mais importantes para direcionar o processo de análise. O primeiro se refere ao consumidor e cliente, desejando-se determinar até que ponto a empresa os está atendendo; em seguida consideram-se características gerais da empresa, seu processo produtivo e o suporte a ele desenvolvido, bem como a mão-de-obra, tida como o recurso mais crítico da empresa.

2.2.3.1 Indicadores de Qualidade

A necessidade de desenvolver métodos objetivos de avaliação da qualidade tem determinado o crescente interesse das organizações em investir em mecanismos quantitativos, precisos, de fácil visibilidade e adequados a processos dinâmicos. Daí a ênfase aos indicadores da qualidade, cujo conceito e estrutura atendem às exigências dos modelos de avaliação da qualidade.

A avaliação da qualidade baseia-se em informações, por isso antes de investir em avaliações de qualquer tipo, deve-se primeiro disponibilizar as informações que possam viabilizá-las (Paladini, 2002). Os indicadores de qualidade são fundamentais para o processo de avaliação da qualidade justamente porque esse processo é baseado em informações. Tal processo possui pré-requisitos básicos como a coleta e o registro das informações, a representatividade que estas devem ter e a existência de um fluxo próprio para que elas sejam geradas e transmitidas. Pode-se assim considerar que os indicadores são os elementos básicos da avaliação da qualidade.

Em geral, se define indicador de qualidade como um mecanismo de avaliação formulado em bases mensuráveis. Os indicadores são sempre expressos por números, isto é, em valores associados a escalas contínuas, caso contrário deixa de ser um indicador e passa a ser outro modelo qualquer de avaliação. Também é necessário que os indicadores tenham outras características bem definidas, com ações claramente estruturadas, com objetivos bem definidos.

O indicador de qualidade tem a característica básica de se referir sempre a consumidores e a clientes, possuindo dois componentes básicos:

- Em função de seu conceito devem ser sempre mensuráveis;

- Em função de sua característica básica, medem o impacto das ações na satisfação dos consumidores e clientes.

Os indicadores costumam estar associados aos vários ambientes de produção da qualidade. E em cada ambiente há que se considerar algumas características específicas.

2.2.3.2 Ambientes da Qualidade

De acordo com Paladini (2002), pode-se criar uma nova estrutura na empresa, baseada no conceito de adequação ao uso como meta de qualidade. Esta estrutura conceitual, que determina a ênfase que na prática deve possuir as atividades dos diversos setores da empresa, é formada por três ambientes básicos da qualidade: *in-line*, *off-line* e *on-line*.

Ambiente da qualidade *in-line*

Esse ambiente enfatiza a qualidade obtida no processo produtivo, nas linhas de produção, sendo caracterizado como um conjunto de elementos voltados para o processo de fabricação. O ambiente *in-line* enfatiza a ausência de defeitos, pois sua presença no produto prejudica a perfeita utilização do produto e compromete sua qualidade. Por isso, o modelo da qualidade *in-line* prioriza os esforços para correção e prevenção de defeitos. Aqui, defeito é definido como a falta de conformidade que se observa em um produto quando determinada característica da qualidade é comparada a suas especificações (PALADINI, 2004).

O conceito de ambiente *in-line* parte do princípio de que não há nenhuma forma de um produto adequar-se ao uso se ele porta algum defeito. Porém, eliminar defeitos não significa tornar o processo apto a produzir qualidade. Antes, é necessário observar padrões de operações atuais do processo, para que se defina a capacidade de produção da empresa, em termos de valores de desempenho que efetivamente pode-se obter. Essa fase da qualidade *in-line* ocupa-se das características que marcam e identificam os produtos, como conseqüências de potencialidades que o processo produtivo possui e transfere para o produto.

A noção de qualidade *in-line* enfatiza as estratégias de operação da empresa, os métodos de trabalho, os materiais e os equipamentos utilizados. Visa otimizar o processo para que as operações do processo atinjam seu melhor desempenho. Logo em seguida, começam os esforços para melhorar o uso de todos os recursos utilizados na produção, como energia, matérias-primas, trabalho, materiais de suporte, etc. Observa o produto como resultado final do conjunto de operações do processo produtivo. Tem como atividades típicas os projetos de melhoria de operações, os programas de redução e racionalização de custos, a campanha para

eliminar desperdícios, a minimização de perdas de produção por execução inadequada de trabalho, etc.

Ambiente da qualidade *off-line*

É um termo interessante, que significa algo que está fora, mas dentro. Operações *off-line* são aquelas fora da linha de produção, mas inseridas no ambiente em que a linha de produção se desenvolve. Podem ser operações que, se necessário, são acionadas (manutenção), ou também de áreas que operam continuamente, sem estar desenvolvendo uma operação do processo produtivo (almoxarifado). Podem incluir ainda operações que afetam a linha de produção, mas não atuam diretamente na ação das pessoas ou de equipamentos, como é o caso da organização do espaço físico. Pode-se ainda considerar atividades de gerenciamento e controle do processo produtivo.

Em geral, as operações *off-line* são as que atuam em paralelo à linha de produção, mas com estreita relação com ela. Desse modo, costuma-se definir o ambiente da qualidade *off-line* como sendo aquele em que se enfatizam as atividades não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas relevantes para adequar o produto ao uso que dele se espera desenvolver. O ambiente *off-line* reúne, então, as operações de *suporte* ao processo.

Assim, o ambiente *off-line* amplia o conceito de processo produtivo, pois além das operações básicas das linhas de produção, passam a ser relevantes para a qualidade de produtos e serviços todas as atividades de suporte a essas operações.

Ambiente da qualidade *on-line*

É necessário que se desenvolva um ambiente que enfatize e concentre esforços no mercado, pois é lá que todo o esforço pela qualidade desenvolvido na empresa é testado, avaliado, consolidado. Assim, o ambiente *on-line*, que trata das relações da empresa com o mercado, procura viabilizar a ênfase que se confere ao cliente no conceito da qualidade.

A essência do ambiente *on-line* não é apenas desenvolver relações da empresa com o mercado, ou avaliação da qualidade do produto por parte de clientes e consumidores, tampouco se concentra apenas em definir tendências de consumo. De fato, sua essência está no esforço em captar o mais rápido possível alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, a repassá-las ao processo produtivo, com vistas a adaptar, no menor tempo possível, o processo à nova realidade do mercado. Tem-se então, um produto adequado ao consumidor. O ambiente *on-line* enfatiza a capacidade de reação da empresa às mudanças do mercado.

Tal ambiente exige um processo de produção flexível, ágil, de fácil gerenciamento e controle, que viabilize as alterações necessárias no produto. Também requer um modelo de interação permanente com o mercado, através de um sistema de informações permanente com o mercado. O ambiente *on-line* opera primeiro com tendências de mercado, para então fixar um modelo da qualidade do projeto do produto. Em seguida, em função das alterações observadas no mercado e das tendências mais consolidadas, o processo produtivo é realimentado com as informações referentes às mudanças que o produto deve portar para ajustar-se à realidade de mercado.

2.2.3.3 Indicadores dos Ambientes da Qualidade

Considerando estes três ambientes de produção da qualidade, pode-se observar a existência de três tipos básicos de indicadores: indicadores de desempenho, indicadores de suporte e indicadores da qualidade propriamente ditos (PALADINI, 2002).

Indicadores de Desempenho

Este indicador refere-se ao processo produtivo, pois atua nas ações de operação básica de fabricação e de produção de bens e serviços. Como procura otimizar tanto as operações individualmente como o gerenciamento integrado delas, investe na eficiência das operações em si. São os indicadores de produtividade típicos do ambiente *in-line*, já que atua no processo de produção.

Indicadores de suporte

Este indicador se refere ao ambiente *off-line*, atuando tanto no suporte ao processo produtivo em si quanto no suporte às ações *on-line*, ou também na relação entre ambos.

Indicadores da qualidade propriamente ditos

São indicadores mais abrangentes, incluindo os demais, e referindo-se à forma como a empresa reage às mudanças do mercado, além da capacidade desta de influenciar ou criar essas mudanças. São indicadores de qualidade propriamente ditos, pois os outros indicadores estão voltados para ambientes específicos. São os indicadores que atuam no ambiente *on-line*, e por serem essencialmente estratégicos, se referem às relações da organização com o mercado, são conhecidos como indicadores de sobrevivência da empresa.

Os indicadores da qualidade propriamente ditos são os mais relevantes, tanto por suas características estratégicas como também por serem os mais abrangentes. Quando se

mencionam os indicadores da qualidade, o que se deseja chamar a atenção é para os dois ambientes básicos – processo e relações com mercado. O terceiro indicador – suporte – atua em ambos os ambientes, não sendo por isso mencionado explicitamente. Assim, a expressão indicadores da qualidade é suficiente para incluir os três tipos de indicadores.

Um indicador fica bem definido se forem associados a dois conjuntos de dados:

1. A **relação** do indicador com o ambiente de avaliação, que para ser caracterizada deve ter associada quatro informações básicas: objetivo, justificativa, ambiente e padrão;
2. A **estrutura** do indicador, que envolve sempre três componentes básicos: elemento, fator e medida.

1. Relação do indicador com o ambiente de avaliação

Objetivo – significa direcionar toda a ação de avaliação da qualidade que se desenvolverá a partir dele. Determinar corretamente o objetivo do indicador é crucial para todo o processo de definição do indicador. O objetivo determina *o que* deverá ser avaliado.

Os objetivos do indicador estão associados à própria dinâmica do processo sob avaliação, ou seja, sempre se deseja saber se está havendo melhoria no desenvolvimento do processo em questão. A todo indicador é associado um objetivo geral para que se desenvolva a avaliação da qualidade de forma quantitativa. Ao lado do objetivo geral existem os objetivos específicos para determinado indicador.

A definição dos objetivos é, como no modelo de planejamento, o passo inicial do processo de definição de um indicador.

Justificativa – refere-se à determinação da importância de se proceder à determinada avaliação. Se o objetivo determina o que será feito, a justificativa determina *o porquê* de fazê-lo.

Todo indicador tem a justificativa geral de desenvolver a avaliação da qualidade dos produtos utilizando como referencial a forma como o mercado os tem aceitado. Também, ao lado da justificativa geral há justificativas específicas que determinam o emprego de dado indicador.

Ambiente – todo indicador deve estar associado a um dos três ambientes de qualidade (*in-line*, *off-line*, *on-line*). Nessa fase do processo de definição do indicador, determina-se a natureza do indicador em relação a esses ambientes, com base em suas características, especificidades e suas ênfases.

Padrão – é o referencial utilizado para verificar se houve melhoria no processo sob avaliação. O indicador compara o resultado obtido com a meta estabelecida e avalia possível melhoria produzida no processo sob avaliação. Assim, antes de definir padrão é preciso definir o que seja melhoria. Uma alteração em um processo pode ser considerada melhoria se atende de forma adequada a dado objetivo.

O conceito de melhoria enfatiza o uso de indicadores. Nos ambientes de produção da qualidade, a melhoria é medida em termos de características próprias de cada um deles. Com isso, diferentes formas de medir a eficiência caracterizam os indicadores associados à qualidade *in-line*; os métodos diversos de avaliação da eficácia caracterizam os indicadores associados à qualidade *on-line*. Já a integração entre as atividades de suporte ao processo e às relações da empresa com o mercado identificam os indicadores do ambiente *off-line*.

Para fixar um padrão, há quatro possibilidades:

Padrões naturais, os indicadores devem avaliar se o processo está se desenvolvendo em direção a um valor que tem aceitação universal, isto é, pelo senso comum;

Proximidade em relação a determinadas metas, onde estas são fixadas em termos de intervalos, de valores limites superiores ou inferiores, ou de valores médios;

Benchmarking externo, onde o padrão é fixado por organizações concorrentes, que atuam no mesmo mercado ou em mercados similares, e que podem ser consideradas como as melhores na área;

Benchmarking interno, onde os padrões são definidos pela própria organização, para que se melhorem os próprios índices.

Esses quatro tipos de padrões não são mutuamente exclusivos e nem deixam de se sobrepor. O segundo tipo é o mais abrangente e pode incluir os demais.

2. Estrutura de um indicador

Elemento – trata-se do contexto, da situação, do assunto ou natureza que se caracteriza o indicador. Ele deve definir as condições de contorno do indicador, sua aplicação ou sua utilidade;

Fator – trata-se da combinação de componentes em um mesmo contexto. Relaciona duas ou mais variáveis em um mesmo elemento. Ele afunila o elemento, definindo os componentes básicos a serem considerados no mecanismo de avaliação;

Medida – unidades com as quais se medem os fatores. Geralmente tais unidades envolvem o sistema internacional de medidas. A medida afunila o conceito de fator, fixando unidades para medir o fator.

Assim, um indicador pode ser definido por um único elemento. Para este podem ser criados vários fatores, e para cada um destes são associadas unidades de medidas diferentes.

2.3 Conclusões sobre a fundamentação teórica

Com base no que foi exposto, vê-se que a importância cada vez maior do planejamento tem feito muitos considerarem que a Gestão da Qualidade é em essência uma atividade de planejamento.

A Gestão da Qualidade está, segundo Paladini (1995), intimamente ligada ao planejamento estratégico da empresa, pois se a empresa enfatiza a qualidade está automaticamente priorizando os clientes, transformando suas necessidades e preferências em objetivo básico da empresa. Define-se então as características básicas do planejamento, incluindo os indicadores para a avaliação do processo.

Juran colocava que os objetivos da Gestão da Qualidade seriam o desenvolvimento do planejamento estratégico da qualidade e o envolvimento da alta administração da empresa no esforço pela qualidade. Tais objetivos incluiriam também o planejamento da qualidade na empresa em nível global, com participação de departamentos e suas respectivas especificidades, e inclusão de todos os processos da empresa além da produção.

A Gestão da Qualidade depende de decisões estratégicas da empresa. Na verdade, o primeiro dos elementos para o seu desenvolvimento é o planejamento estratégico, de onde irão decorrer os valores que devem ser agregados aos processos produtivos, as oportunidades de melhoria ou as ameaças a minimizar. Assim, a Gestão da Qualidade passa a envolver a agregação de valores a produtos, processos e serviços da empresa, conforme a ação estratégica definida pela organização.

Segundo a norma ISO 9000 (2000), o Sistema de Gestão da Qualidade pode auxiliar as organizações a aumentar a satisfação do cliente, uma vez que suas necessidades e expectativas são expressas nas especificações de produtos, e geralmente designadas como requisitos do cliente. Posteriormente esses requisitos serão considerados no momento de definição da estratégia a ser seguida, bem como do processo de planejamento estratégico.

Neste aspecto, também no planejamento estratégico, depois de definidas missão, visão, valores e estratégia da empresa, é importante que se defina quais serão os indicadores ligados à área de qualidade que serão avaliados, no processo de gestão estratégica. Neste contexto, é interessante observar a possibilidade de se estreitar as relações entre planejamento estratégico e sistema de gestão da qualidade, em termos de definição de objetivos estratégicos para área de qualidade, podendo tal relação ocorrer tendo como base os ambientes da qualidade, de forma a se poder definir melhor quais ações poderão ser realizadas, de acordo com os objetivos específicos de cada ambiente, em coerência com a estratégia principal da empresa.

CAPÍTULO 3

GESTÃO ESTRATÉGICA

3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos relacionados à aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), e algumas aplicações da metodologia BSC realizadas por alguns autores. Tal descrição é importante porque neste trabalho de pesquisa, levando em consideração a existência de vários modelos de planejamento estratégico, será utilizado o modelo do *Balanced Scorecard* para o Planejamento Estratégico.

3.1 Balanced Scorecard (BSC)

No processo de planejamento, é importante estabelecer critérios de avaliação do que foi planejado com o que foi realizado, estabelecendo também os limites de variações aceitáveis, no intuito de evitar esforços desnecessários para o ajustamento de valores pouco significativos.

As organizações de forma geral visam alcançar objetivos específicos, sendo importante assim estabelecer indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação, que permitam comparar o desempenho esperado e conseguido, de forma a conhecer a eficiência e eficácia das estratégias adotadas (WEGNER & DAMHER, 2004).

Para o processo de avaliação do desempenho é importante a coleta de informações e o cálculo dos medidores, para posterior comparação dos resultados, avaliação dos desvios e pontos de melhoria.

De acordo com Hronec (1994), as medidas de desempenho comunicam a estratégia da empresa para os níveis mais baixos, os resultados dos processos para os níveis superiores e o controle e melhoria dentro dos processos. Daí a necessidade das medidas de desempenho serem desenvolvidas em sentido descendente na empresa, interligado as estratégias, recursos e processos, informando quão bem as atividades dentro de um processo atingem uma meta específica.

O processo de medição de desempenho de uma organização engloba um conjunto de indicadores e relatórios que a organização utiliza para avaliar seu comportamento no mercado. O processo de medição envolve basicamente questões sobre *por que medir, o que medir e como medir*.

Um dos principais problemas na medição de desempenho é exatamente definir o que medir. Para avaliar o desempenho da empresa é interessante que se estabeleça quais atributos

serão considerados, para então compará-los com as características consideradas importantes para empresa, em relação ao objetivo definido. Ou seja, identificam-se os principais fatores a serem medidos e escolhe-se uma família de indicadores, que irão operacionalizar a medição.

De acordo com Takashina e Flores (1996), os indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos, utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de seus produtos e processos ao longo do tempo.

A definição de um indicador deve considerar critérios como seleção, simplicidade e clareza, ser representativo e possível de ser registrado, haver disponibilidade de dados, que possam ser comparáveis e de baixo custo.

Observa-se assim, que um sistema de medição pode auxiliar os gestores no acompanhamento periódico da implementação, andamento e eficácia das estratégias formuladas com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais.

Os novos sistemas de medição de desempenho buscam incluir novas medidas, em especial não-financeiras, que englobem perspectivas internas e externas à organização, e que estejam alinhadas à estratégia da empresa. Um modelo balanceado para a avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores, as formas de controle da organização, sua interação com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (MULLER, 2003).

Um dos métodos apontados é o *Balanced Scorecard* (BSC), considerado um sistema balanceado de gestão porque promove o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

De fato, segundo Herrero (2005), para avaliar se a posição competitiva de uma empresa está se fortalecendo ou não, antes é interessante que se responda a questões como:

- Dadas a missão e visão de uma empresa, qual é sua estratégia competitiva?
- Tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?

- Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo?

O *Balanced Scorecard* procura responder a essas perguntas. Ele “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.2).

Assim como a estratégia, o conceito do BSC é dinâmico, estando sempre em evolução. Numa perspectiva histórica, o *Balanced Scorecard*, desde sua origem em 1992, está numa contínua evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implementação e, outras. Essas evoluções podem ser divididas em quatro fases, como retrata Herrero (2005), na figura 3.1 a seguir.

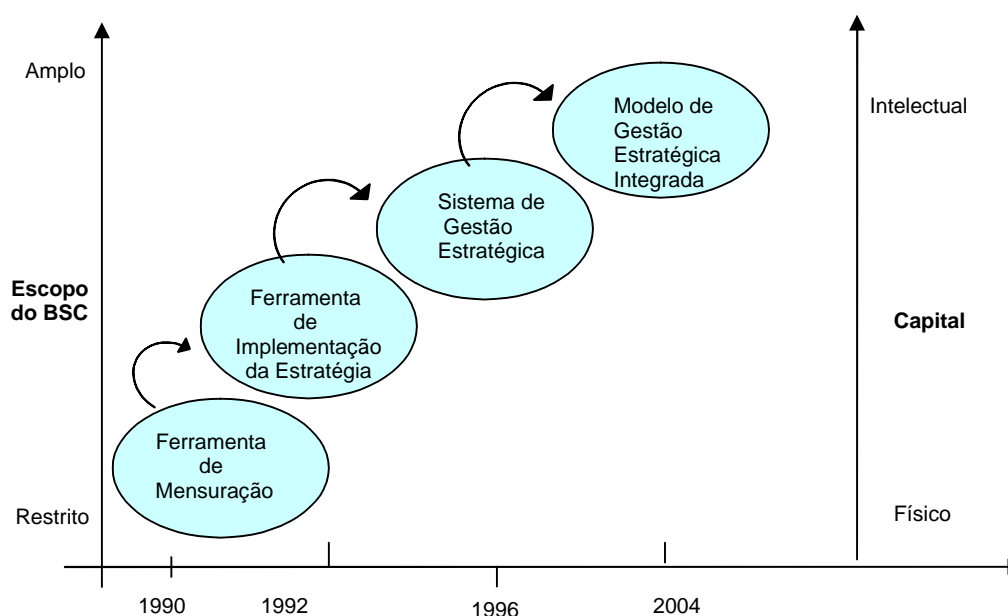


Figura 3.1: A evolução do Conceito do BSC

Fonte: Herrero (2005)

A *fase 1*: caracteriza-se pela criação do Modelo do *Balanced Scorecard*, que vinculava as medidas de performance à estratégia da organização;

A *fase 2*: é caracterizada pelo uso do BSC como uma eficiente ferramenta para implementação da estratégia, e não apenas como um instrumento de mensuração da performance. Incorpora nessa fase quatro novos processos de negócios (tradução da visão, comunicação e conexão, planejamento de negócios e *feedback* e aprendizado) que

possibilitavam a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo;

A *fase 3*: com base no aprendizado das empresas que já implementaram o método, o BSC permite o alinhamento dos recursos organizacionais (como equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados) e criava o foco necessário para a implementação da estratégia;

A *fase 4*: é caracterizada pelo aprendizado de dois novos conceitos: a interligação dos objetivos estratégicos em relações de causa e efeito e a criação dos mapas estratégicos que possibilitavam descrever e comunicar a estratégia para os participantes da organização. Além disso, Kaplan e Norton, a partir das quatro perspectivas, procuraram incorporar ao BSC todos os avanços em gestão de negócios num sistema de gestão estratégica integrado, enfatizando também a gestão do conhecimento com o aprofundamento da metodologia da perspectiva de aprendizagem e renovação.

Lobato *et al.* (2003) citam várias razões que podem levar os estrategistas a implementarem o BSC:

- Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio;
- Desenvolver a liderança da alta direção;
- Dar foco ao negócio;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoar.

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. Permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro e o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Na figura 3.2 a seguir, pode-se observar as perspectivas consideradas.

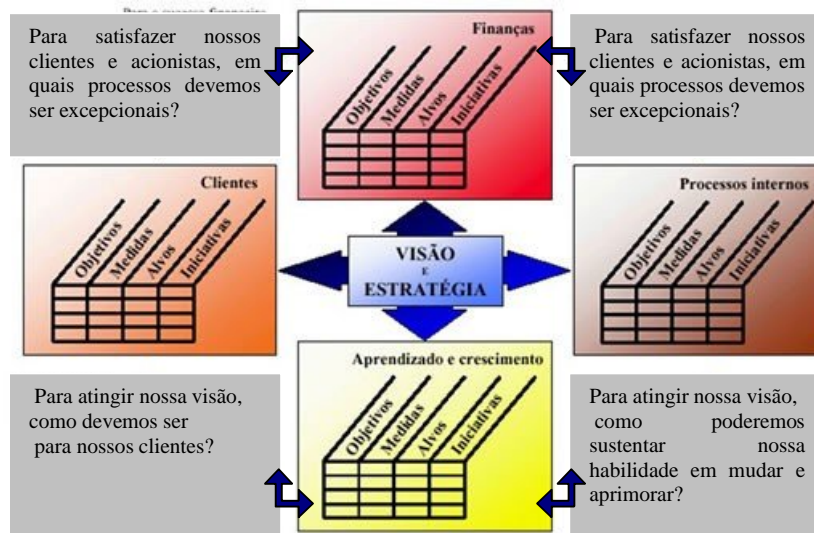


Figura 3.2: As Quatro perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Além de mostrar o desempenho a curto prazo, do ponto de vista financeiro, o BSC indica, ao adicionar as três outras perspectivas, o equilíbrio dos impulsionadores de valor para o desempenho superior a curto e longo prazos, tanto interna quanto externamente, e nos diversos níveis. Na figura 3.3 a seguir é ilustrado o processo de desdobramento do BSC na organização em seus diversos níveis.

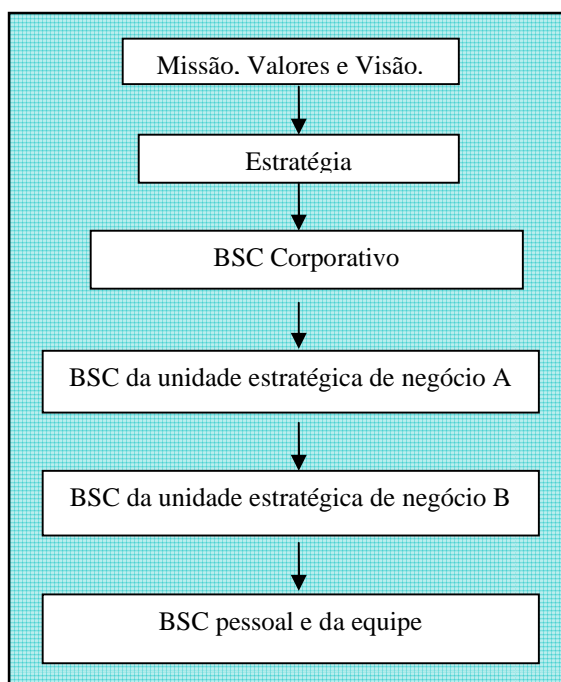


Figura 3.3: Desdobramento do processo BSC

Fonte: Lobato et al (2003)

Lobato *et al.* (2003) explicam que o BSC do nível estratégico é o ponto de partida para a implementação desse sistema. Os objetivos e indicadores desse BSC são impulsores para os outros níveis da organização. O nível seguinte irá conter as medidas de cada unidade estratégica de negócio. No terceiro nível especificam-se os departamentos e equipes de desenvolvimento do BSC baseados na linha de frente. No último nível tem-se o BSC da equipe e o BSC de cada indivíduo.

Na implementação do BSC é fundamental considerar a relação de causa e efeito, pois o BSC não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes, mas um sistema integrado.

Os melhores *balanced scorecards* (conjunto de indicadores balanceados, que não estão necessariamente agrupados nas perspectivas do BSC) não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As várias medidas que compõem um *balanced scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente. Deve conter um complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas. A estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeitos. Os sistemas de medição devem tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que sejam gerenciadas e validadas. A relação de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*, podendo ser criada como uma reta vertical que atravessa as quatro perspectivas do BSC.

Assim, um *balanced scorecard* bem elaborado devera contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.

Um *balanced scorecard* deve conter também uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho, pois sem os vetores não é possível comunicar a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara sobre a implementação da estratégia, seu sucesso ou não. Da mesma forma, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais de curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos, e conseqüentemente, um melhor

desempenho financeiro. O *balanced scorecard* adequado fará uma combinação adequada de resultados e vetores de desempenho.

3.1.1 O BSC como um sistema de gestão estratégica

Embora a maioria das empresas possua medidas financeiras e não-financeiras, muitas utilizam esta última para orientar melhorias localizadas na linha de frente a nas operações de contato com os clientes, sendo as medidas financeiras utilizadas pela alta administração para avaliar os resultados das operações realizadas pelos funcionários de escalão mais baixo. Com isso, os dois tipos de medidas teriam apenas a função de dar um *feedback*, ou retroalimentação, tático e controlar as operações de curto prazo (KAPLAN & NORTON, 1997).

Quando a atenção volta-se para o BSC, vê-se que nele essas duas medidas devem fazer parte de um sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização. Os objetivos e medidas utilizados derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e estratégia da empresa. O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam um equilíbrio entre indicadores externos e voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas voltadas para os processos internos, aprendizado e crescimento. Ou seja, há um equilíbrio entre as medidas de resultado e as medidas que determinam o desempenho futuro.

O BSC vem sendo utilizado pelas empresas como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo, que viabiliza processos gerenciais críticos, tais como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, descritos a seguir.

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

O *scorecard* tem início com o trabalho em grupo da alta administração para traduzir a estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe prioriza a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou geração de fluxo de caixa. No caso da perspectiva do cliente, a equipe deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.

Após estabelecer as metas financeiras e de clientes, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos, sendo esta etapa uma das maiores inovações

e benefícios do *scorecard*, pois ao contrário dos sistemas tradicionais de medição de desempenho que costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos de processos existentes, o BSC destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Essa identificação pode revelar processos internos novos, onde se deve buscar excelência para uma estratégia bem sucedida.

Por fim, as metas de aprendizagem e crescimento expõem as razões para que haja investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, além da melhoria dos procedimentos organizacionais. Tais investimentos produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos, de clientes e acionistas.

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos

A comunicação mostra a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para um alcance da estratégia bem-sucedido. Algumas empresas decompõem as medidas estratégicas de alto nível do negócio em medidas específicas de nível operacional. Com isso, as iniciativas locais de melhoria ficam alinhadas aos fatores globais de sucesso organizacional. Além disso, o *scorecard* serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia da empresa.

De fato, todos devem ter uma compreensão clara das metas de longo prazo da empresa, e da estratégia mais adequada para alcançá-las.

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

O maior impacto do BSC é observado quando utilizado para induzir a mudança organizacional. Os executivos da alta direção devem estabelecer metas para os objetivos do *scorecard* com 3 a 5 anos de antecedência, que se alcançados transformarão a empresa.

Para o alcance de objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para os processos de atendimento a clientes, processos internos, e objetivos de aprendizagem e crescimento, tendo essas metas de superação diversas origens.

O BSC também permite que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamento. Quando se define metas com horizontes de 3 a 5 anos, para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência de curto prazo, que sirva como indicadores específicos para avaliação do progresso neste período, dentro da trajetória de longo prazo da empresa.

d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

Esse processo cria estímulos para o aprendizado organizacional em nível executivo, pois os executivos não dispõem de um procedimento para receber *feedback* sobre sua estratégia e testar as hipóteses em que se baseia. E o BSC permite que se monitore e ajuste a implementação da estratégia, e quando necessário, efetue mudanças fundamentais na própria estratégia.

Através dos referenciais de curto prazo, a gerencia continua acompanhando os resultados financeiros, examinando também se a empresa está alcançando suas metas quanto a clientes, processos internos e inovação; a funcionários, sistemas e aos procedimentos. Essas revisões e atualizações gerenciais deixarão de avaliar o passado para aprender sobre o futuro.

O aprendizado estratégico tem início com o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar. Em seguida o processo de comunicação e alinhamento mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. Já o processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho.

A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina a lacuna de desempenho que deverá ser alvo de novas iniciativas estratégicas.

Os executivos precisam receber *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano. Porém, o mais importante é que eles precisam de um *feedback* para saber se a estratégia planejada ainda é viável e bem-sucedida.

É importante que o *scorecard* esteja baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do *scorecard*.

O BSC é muito útil para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para alcançar uma meta comum. Nesta visão, o *scorecard* não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidades com um plano estabelecido, como se fosse um sistema de controle tradicional. O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado.

Para se utilizar o *Balanced Scorecard*, primeiro as empresas devem elaborar o *scorecard*, a partir as quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, com a criação dos respectivos objetivos e medidas (KAPLAN & NORTON, 1997).

3.1.1.1 Perspectiva Financeira (ou dos acionistas)

O BSC conserva a perspectiva financeira, pois as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações realizadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão de fato contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

O BSC é mais um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Tais objetivos servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*, daí a importância da relação de causa e efeito.

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, iniciando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-o em seguida à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e sistemas, para que a longo prazo seja produzido o desempenho econômico desejado. Para o desenvolvimento da perspectiva financeira, os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas a sua estratégia. Os objetivos e medidas financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

É importante observar que os objetivos financeiros geralmente diferem em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. A teoria de estratégia sugere várias estratégias diferentes que as empresas podem adotar. Algumas delas são crescimento, sustentação e colheita (KAPLAN & NORTON, 1997):

Crescimento, onde as empresas que se encontram no estágio inicial de seus ciclos de vida possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar este potencial, podem comprometer recursos para desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; investir em sistemas, até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. O objetivo financeiro global para as empresas nesta fase são

os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Sustentação, onde a maioria das empresas provavelmente estará, conseguindo ainda atrair investimentos e reinvestimentos, sendo na verdade impelidas a obter ótimos retornos sobre o capital investido, esperando que mantenham a participação no mercado, talvez aumentando um pouco a cada ano. As empresas nesta fase costumam estabelecer objetivos financeiros relacionados à lucratividade, expressos em receitas contábeis como receita operacional e margem de bruta de lucro.

Colheita, na qual algumas unidades de negócio terão alcançado uma fase de maturidade em seu ciclo de vida, quando desejam colher os investimentos feitos nas duas outras fases. Essas empresas só justificam investimentos apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. A principal meta é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Os objetivos financeiros globais neste caso seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Assim, os objetivos financeiros para as empresas em cada uma das três fases são bastante diferentes. Portanto, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve iniciar com um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócio e o diretor financeiro sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade.

Para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, há três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial, como descrito a seguir:

- Crescimento e *mix* de receita – se referem à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços dos produtos e serviços.
- Redução de custos/ melhoria de produtividade – se referem a iniciativas para baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócio.
- Utilização dos ativos/ estratégia de investimento – os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de

negócios, além de buscar utilizar melhor sua base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para os recursos até então não usados em plena capacidade.

Pode-se visualizar melhor os vetores dos objetivos financeiros agregados sob a forma de células numa matriz 3x3 na tabela 3.1 a seguir.

Tabela 3.1: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

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

Fonte: Norton & Kaplan (1997, p. 55)

3.1.1.2 Perspectiva dos Clientes

Nesta perspectiva, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação dos clientes, retenção destes, aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo. Deve incluir também medidas específicas para as propostas de valor que a empresa irá oferecer aos clientes desses segmentos.

A perspectiva do cliente permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado. Permite ainda a identificação e avaliação dos indicadores de tendências para as medidas de resultados.

A perspectiva dos clientes *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercado que podem ser comunicados a toda a organização.

Em geral os clientes não são homogêneos, tendo preferências diversas, valorizando os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. A formulação da estratégia a partir da pesquisa de mercado pode revelar as preferências dos segmentos de clientes, incluindo dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, relacionamento e serviço. A partir daí, a estratégia da empresa pode ser definida, e o BSC como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada segmento selecionado.

Depois de identificado e focado o segmento de mercado, a empresa irá definir os objetivos e indicadores específicos. Geralmente as empresas selecionam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes. O primeiro com medidas genéricas que praticamente todas as empresas utilizam, como satisfação dos clientes, participação de mercado e retenção de clientes, muito freqüente nos BSC's, daí o nome de *grupo de medidas essenciais*. Já o segundo conjunto de medidas, contém os impulsionadores – diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes, ou seja, os indicadores para cada medida essencial. As medidas dos vetores de desempenho embutem as propostas de valor que a empresa tentará oferecer aos segmentos específicos de clientes e mercado. Os indicadores do primeiro grupo de medidas estão descritos na tabela 2.4 a seguir.

Tabela 3.2: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

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

Fonte: Norton & Kaplan (1997, p. 72)

No segundo conjunto de medidas, embora os vetores de medidas variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, existe um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais se elabora o BSC. Os atributos podem ser divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos/ serviços – abrangem a funcionalidade do produto /serviço, seu preço e qualidade.
- Relacionamentos com os clientes – refere-se a entrega do produto/ serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na compra.
- Imagem e reputação – refletem os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

Essas categorias podem ser visualizadas na figura 3.4 a seguir.

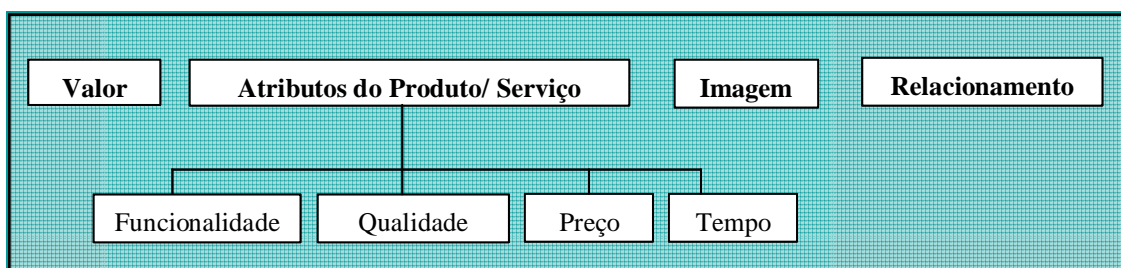


Figura 3.4: Modelo Genérico da Proposta de Valor

Fonte: Norton & Kaplan (1997, p. 79)

3.1.1.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Nesta perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar excelência, para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Geralmente as empresas desenvolvem objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectiva financeira e de clientes. Esta ordem permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que irão levar aos objetivos dos clientes e acionistas.

As medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e consecução dos objetivos financeiros da empresa.

No que se refere à medição de desempenho, esta perspectiva revela diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC. Enquanto as abordagens tradicionais buscam monitorar e melhorar os processos existentes, podendo ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas sobre tempo, qualidade, seu foco continua sendo a melhoria de processos existentes. Já no *Balanced Scorecard*, costuma-se identificar processos novos nos quais a empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo realizados no momento, que podem ser críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

Cada empresa usa um conjunto específico de processos para criar valor a seus clientes e produzir os resultados financeiros. Mas uma cadeia de valor genérica serve de modelo, para que as empresas adaptem às suas perspectivas dos processos internos. O modelo inclui três processos principais (NORTON & KAPLAN, 1997): Inovação, operações e serviços pós-venda.

- Inovação – a importância relativa do ciclo de inovação sobre o ciclo operacional torna-se clara em empresas com longos ciclos de projeto e desenvolvimento. O processo de inovação tem dois componentes: no primeiro os gerentes realizam pesquisas de mercado para identificar o tamanho, o tipo de preferência dos clientes e os pontos de preço. Estas informações sobre mercados e clientes servem de base para os processos de projeto e desenvolvimento de produtos e serviços, segundo passo da inovação. Hoje, cada vez mais as empresas estão se tornando conscientes das vantagens competitivas que podem obter com um fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores. Daí a importância do processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
- Operações – têm início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega. É o processo que enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. A influência recente da gestão da qualidade total e da competição baseada no tempo praticada pelas indústrias japonesas levaram muitas empresas a complementar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e do tempo de ciclo. Assim, as empresas capazes de identificar as características diferenciadoras de seus produtos e serviços certamente buscarão o *balanced scorecard* para reforçar a atenção a esses indicadores, podendo ser os

atributos críticos de desempenho dos produtos e serviços incorporados ao processo operacional da perspectiva do processo interno.

- Serviço pós-venda – inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como os cartões de crédito. Para avaliar seu desempenho quanto a este serviço, algumas empresas aplicam parâmetros de tempo, qualidade e custo, também utilizados para os processo operacionais.

O modelo pode ser visualizado na figura 3.5 a seguir.

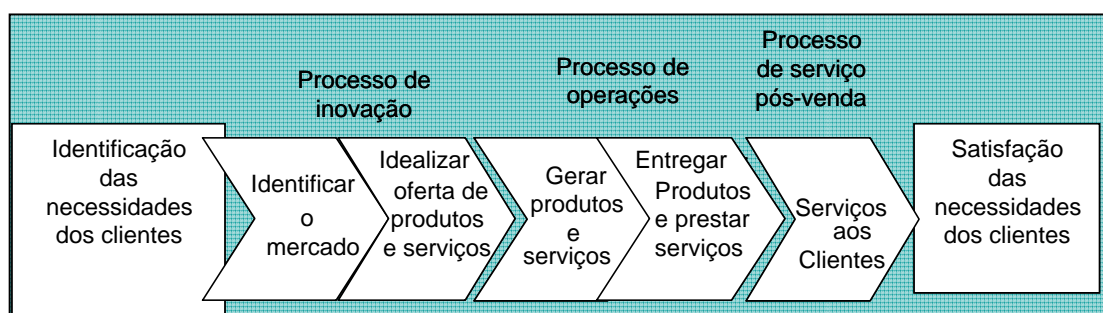


Figura 3.5: Cadeia de Valor Genérica

Fonte: Norton & Kaplan (1997, p. 112)

3.1.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A última perspectiva do BSC identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores críticos para o sucesso atual e futuro, sendo improvável que as empresas consigam suas metas utilizando as tecnologias capacidades atuais. Além disto, com a crescente competição, é essencial que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacional são gerados a partir de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Os objetivos das outras perspectivas revelam lacunas que entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar o desempenho inovador. Para preencher essas lacunas, as empresas terão que investir na reciclagem de funcionários, aperfeiçoamento de tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Ou seja, os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*. Os executivos quase sempre encontram dificuldades para sustentar

investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais, pois tais investimentos são vistos como despesas pelo modelo contábil, sendo sua redução no curto prazo uma maneira simples de produzir ganhos incrementais.

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimentos como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos devem atingir a infra-estrutura para alcançar objetivos financeiros de longo prazo. Há três categorias principais para esta perspectiva: capacidade dos funcionários e dos sistemas de informação, e motivação, *empowerment* (autonomia) e alinhamento.

- Capacidades dos funcionários – as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes emanam cada vez mais dos funcionários da linha de frente, que estão mais próximos dos processos internos e dos clientes da empresa. Essa mudança exige reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades sejam mobilizadas para os objetivos organizacionais. A maioria das empresas traça objetivos para os funcionários a partir de uma base comum de três medidas de resultados: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários. O primeiro objetivo geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas. Depois as empresas devem identificar os vetores situacionais peculiares à esta perspectiva, sendo eles extraídos das variáveis críticas: reciclagem da força de trabalho, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.
- Capacidades dos sistemas de informação – para que os funcionários possam se desenvolver com eficácia no ambiente competitivo precisam de excelentes informações sobre clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. Os funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto ou serviço que acabou de ser entregue.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento – mesmo os funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não poderão contribuir para o sucesso da organização se não forem motivados ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, este vetor focaliza o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários. O resultado pode ser medido de várias maneiras, sendo uma delas o número de sugestões por funcionário, pois capta a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa, podendo ser complementada por

uma medida do número de sugestões implementadas. O resultado da implementação não precisa apenas atingir a redução de custos e despesas, podendo também obter melhorias específicas quanto à qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes. A medição do número de sugestões implementadas com sucesso e as taxas de melhorias reais nos processos críticos são boas medidas de resultados para o objetivo de alinhamento organizacional e individual, porque indica se os funcionários estão participando ativamente das atividades de melhoria organizacional. Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou individuais estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*.

O relacionamento entre as medidas dessa perspectiva pode ser visto na figura 3.6 a seguir.

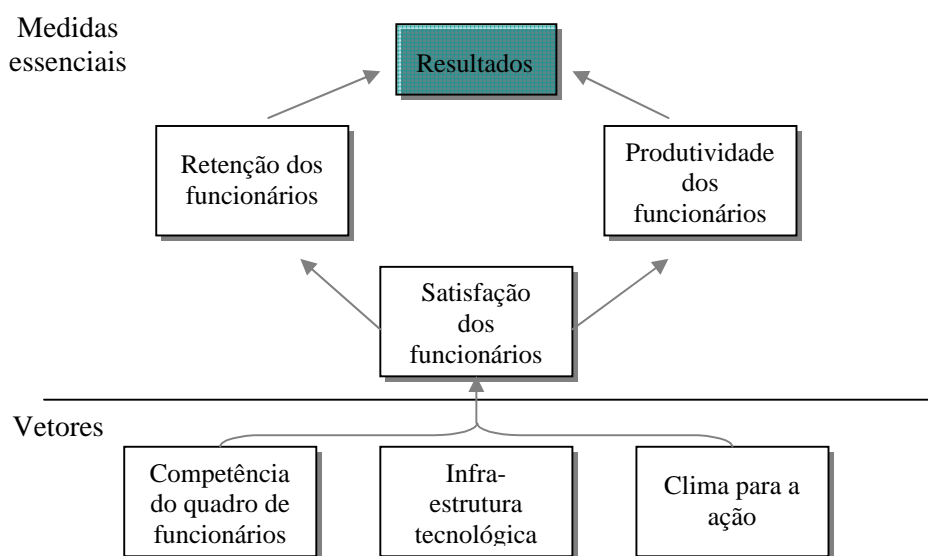


Figura 3.6: A estrutura de medição de aprendizado e crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135)

3.1.1.5 Significado dos principais conceitos do *Balanced Scorecard*

A implementação do *balanced scorecard* melhora com o compartilhamento de significados, tornando-se importante a definição de alguns dos conceitos mais utilizados por esse sistema de gestão estratégico. São eles perspectiva de valor, medidas, metas e iniciativas (HERRERO, 2005).

Perspectiva de valor: representa a estrutura por meio da qual o processo de criação de valor para os *stakeholders* é visualizado. Através desse modelo, a estratégia é traduzida em objetivos que permitem a avaliação da performance da organização, tomando como referência as quatro perspectivas.

Medidas: ou indicadores, nos permitem avaliar até que ponto as atividades e ações que deveriam estar sendo desenvolvidas na organização estão progredindo, sendo completadas, u ainda precisando de foco e atenção dos colaboradores da organização.

Metas: é o que permite avaliar ao longo do tempo a evolução da empresa, da unidade de negócios, da área funcional ou do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas de valor. Elas podem ser retratadas por fórmulas (que demonstram a relação entre variáveis) ou apresentadas por meio de textos que retratem análises qualitativas, julgamentos, percepções ou *insights* dos colaboradores de uma organização.

Iniciativas: são as ações que uma empresa deve realizar, nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard*, para alcançar os objetivos estratégicos. As iniciativas devem ser priorizadas em função de seu impacto de curto e longo prazos na geração de valor e fortalecimento da posição competitiva da empresa.

3.1.1.6 A implantação de um *balanced scorecard*

Implantar o plano estratégico na empresa pode ser um processo difícil, requerendo determinação por parte da direção e envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa. É muito importante a definição de uma equipe de trabalho, um grupo de funcionários, para realizar o levantamento das informações, organização dos dados e dar apoio técnico. Os executivos devem fornecer os elementos para as escolhas estratégicas necessárias. Pureza (2004) em seu trabalho descreve as seguintes etapas para a implantação do BSC:

- A empresa deve definir sua missão, estratégia e em que unidade será implantado o BSC;
- Uma equipe de trabalho elabora um relatório geral da empresa e da unidade onde será implantado o BSC, de forma que haja o conhecimento pleno da realidade da empresa, seus objetivos financeiros, relacionamento entre as unidades e áreas da empresa;
- De posse das informações, realiza-se uma série de discussões com os executivos buscando mais informações sobre os objetivos estratégicos e idéias sobre possíveis

indicadores, transformando os objetivos em medidas operacionais tangíveis. Há a busca de um consenso sobre o *scorecard*;

- Grupos são formados para os detalhes finais, que incluem:
 - Identificar para cada objetivo estratégico um ou mais indicadores;
 - Identificar para cada indicador as fontes de informações e ações necessárias para torná-las acessíveis;
 - Identificar as relações entre os indicadores de cada perspectiva;
 - Identificar possíveis relações entre as diferentes medidas.

Nas tabelas 3.2 a 3.4 a seguir, são demonstradas como seriam esses procedimentos.

Tabela 3.2: Lista de objetivos por perspectiva

Objetivos corporativos:		
- Aumentar a receita em 20%, no ano. - Alcançar uma taxa de retorno de 2%, sobre o custo do capital. - Aumentar em 20% a produção		
Perspectivas	Objetivos	Descrição detalhada
Financeira	Aumento de receita	Aumento da receita em 20% ao ano, durante os próximos cinco anos, com um aumento do <i>mix</i> de produtos.
	Redução das despesas gerais	Redução de 5% nas despesas gerais, com um interno de redução de custos.
Clientes
Processos internos
Aprendizado e crescimento

Fonte: Pureza (2004)

Tabela 3.3: Descrição dos indicadores por objetivo

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Medida (Indicador)
Financeira	- Aumento de receita em 20% ao ano. - Redução das despesas gerais em 5% ao ano.	- Índice de aumento de receita. - Índice de produtividade na redução de custos.
Clientes
Processos internos
Aprendizado e crescimento

Fonte: Pureza (2004)

Tabela 3.4: Descrição do cálculo dos indicadores

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Medida (Indicador)	Forma de cálculo
Financeira F1 – Aumento de receita em 20% ao ano. F2 – Redução das despesas gerais em 5% ao ano.	F1 - Índice de aumento de receita F2 - Índice de produtividade na redução de custos	F1 – Percentual de variação da receita F2 - Percentual de variação de despesas gerais
Clientes C1 - ... C2 -
Processos internos I1 - ... I2 -
Aprendizado e crescimento A1 - ... A2 -

Fonte: Pureza (2004)

Depois destas etapas, recomenda-se a realização de um *workshop* (treinamento prático) com os executivos, para se chegar a uma versão final do trabalho, para em seguida ser iniciado o processo de implantação da estratégia.

Outra abordagem é a de Norton e Kaplan (2000), que consideram as seguintes etapas:

- Definição da arquitetura de indicadores, onde se escolhe uma unidade de negócio para o modelo ser aplicado, realizando-se entrevistas com executivos dos níveis, para se conhecer os objetivos financeiros das unidades, metas relacionadas e as relações das unidades. Tem-se como resultado o material básico montado do *scorecard*, que inclui visão, a missão e a estratégia da empresa e unidade;
- Obtenção de um consenso em termos dos objetivos estratégicos, para traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis, para cada perspectiva do *scorecard*. Nesta etapa realizam-se entrevistas com funcionários para se obter informações mais detalhadas sobre o ambiente interno e externo da empresa, e também para sensibilizar os funcionários e identificar possíveis conflitos. Em seguida a equipe de trabalho se reúne para construir um conjunto preliminar de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho;

- Escolha e elaboração dos indicadores, sendo realizadas reuniões com os executivos da empresa, de forma a refinar os objetivos estratégicos e os indicadores em termos das quatro perspectivas e das declarações de missão e visão:
- Elaboração do plano de implementação, sendo as metas de superação formalizadas, e iniciada a divulgação do processo para os funcionários. Essa tarefa é desenvolvida por sub-grupos temáticos, incluindo a construção de um sistema de informação e de divulgação dos resultados.

3.1.1.7 Desafios à implantação de um *balanced scorecard*

Segundo Herrero (2005), mesmo sendo a estratégia competitiva considerada fundamental para o sucesso dos negócios, ela é reconhecida também pela dificuldade de sua implementação nas atividades diárias dos funcionários. Além da capacidade de alinhar pessoas, desempenhos e competências humanas, a implementação da estratégia é também outro dos grandes desafios dos empresários e executivos.

De acordo com Prieto *et al.* (2006), desenvolver e implementar um sistema como o BSC não é simples. Um dos problemas principais diz respeito ao envolvimento do gerente sênior, quando toda a estratégia de implementação é delegada para os gerentes intermediários, que muitas vezes não estão preparados para entender a estratégia nem o BSC como um todo, não possuindo autoridade e conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação.

Outro problema apontado por estes autores diz respeito a quando consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC, pois há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior. Os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, criando objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards*.

Durante a implementação do BSC, também é importante evitar que a baixa capacidade de empregados e gerentes em diversificar riscos limite a escolha dos indicadores. É importante a escolha de valores que possam ser implementados a curto prazo, mas ligados aos objetivos de longo prazo da empresa.

Outro erro é considerar o BSC apenas como um sistema de desenvolver métricas e não como um sistema de mudanças estratégicas, o que pode levar a resultados inexpressivos, sem a devida prioridade definida na implementação da estratégia de cima para baixo.

Herrero (2005) acrescenta outros desafios na implantação do BSC, como:

- Tornar o aprendizado constante, sempre revisando e modificando quando necessário a estratégia;
- Colocar a estratégia no centro do negócio, integrando-a ao processo gerencial;
- Fazer com que todos envolvidos no processo entendam de fato a estratégia, para que suas funções sejam exercidas de melhor forma;
- Desenvolver a estratégia numa linguagem simples que possa ser facilmente compreendida por todos.

Além disso, todos os executivos que irão realizar o BSC numa empresa devem ter um conhecimento profundo tanto sobre os aspectos quantitativos da empresa e suas particularidades, quanto sobre as informações financeiras (HERRERO, 2005).

De forma geral, pode-se considerar o *Balanced Scorecard* como uma oportunidade para acompanhar mudanças ambientais, aprimorando-se assim o processo de planejamento estratégico, realizando-se avaliações periódicas nos planos estratégicos para as atualizações necessárias.

3.2 Metodologias de Gestão Estratégica

A seguir, serão apresentadas duas metodologias para implementação do BSC, propostas por Pureza (2004) e Santos (2006), baseadas na metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997).

3.2.1 Metodologia proposta por Pureza

A metodologia deste autor toma como ponto de partida o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997), em uma perspectiva de melhoria contínua de processos, incorporando ainda aspectos de outros modelos gestão estratégica.

De acordo com Pureza (2004), o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton não é um instrumento efetivo para a formulação de estratégias, mas um instrumento de mensuração de estratégias já existentes. A proposta do autor tem como aspecto fundamental a utilização do modelo na gestão estratégica da empresa, desde as primeiras etapas.

A metodologia evidencia o papel dos funcionários como agentes do processo de gestão, através de mecanismos que favorecem a construção de uma cultura voltada para a visão

estratégica do negócio, além de estimularem o envolvimento das pessoas em ações coordenadas que levam à detecção de problemas e de oportunidades para a organização.

3.2.1.1 As perspectivas da metodologia

A metodologia é estruturada segundo as quatro perspectivas consideradas por Norton e Kaplan. A primeira perspectiva é a dos controladores da empresa, que considera todos os seus interesses e não apenas o financeiro. Esta alteração em relação ao modelo original do BSC não é apenas uma questão semântica, mas uma ampliação de seu significado, passando a considerar a imagem da empresa como patrimônio intangível de seus controladores, sejam eles acionistas, o governo ou grupos comunitários, sendo incluída de modo explícito na formulação da estratégia.

A perspectiva dos clientes está presente na metodologia tal como ocorre no *balanced scorecard* original, e traz para a análise estratégica o ponto de vista do mercado, incluindo as expectativas dos clientes, a visão que a sociedade tem da empresa e a estrutura concorrencial.

A terceira perspectiva considera todos os processos que agregam valor ao produto/serviço final, independente de serem ou não realizados pela organização. Tal enfoque permite incluir a questão das cadeias de produção e suprimento, que resultam de parcerias entre empresas distintas. A abordagem facilita o tratamento das ações de responsabilidade social, geralmente realizadas por organismos independentes, com o apoio e patrocínio da organização sob análise.

A quarta perspectiva corresponde aos recursos físicos e humanos que dão suporte a todos os processos que agregam valor segundo a óptica do cliente final. A metodologia propõe incluir nesta perspectiva todo o patrimônio intangível da empresa: sua imagem frente à comunidade, sua cultura organizacional e o grau de comprometimento dos funcionários com o sucesso das ações e da estratégia.

3.2.1.2 Etapas da metodologia

A metodologia de gestão estratégica de acordo com Pureza (2004) segue as etapas descritas a seguir:

1. Primeira etapa: Formação da equipe de trabalho

Na metodologia, três equipes são formadas para realização do trabalho. Como a definição das linhas gerais do plano estratégico e a tomada e decisões são responsabilidade da direção da organização, é constituída uma *equipe de condução do projeto*, composta por

funcionários de alto escalão e ligados às diretorias da empresa, que representam os diferentes aspectos da gestão, como o controle financeiro, a política comercial, a política industrial e tecnológica, e a imagem da organização e dos produtos junto ao público.

A implementação do plano estratégico e o acompanhamento e avaliação dos resultados são realizadas de forma continuada e devem estar integradas ao dia-a-dia da organização. São atividades que dependem do envolvimento de funcionários de todas as áreas, com o levantamento de informações, alterações em procedimentos operacionais e discussão dos efeitos do plano ao nível de atividade. Assim, a *equipe de gerenciamento e melhoria contínua* dos processos é a responsável pela execução das atividades a serem realizadas durante as etapas citadas.

As etapas de diagnóstico estratégico, formulação e detalhamento da estratégia, requerem o envolvimento direto de menos pessoas. Sendo assim, membros da equipe de gerenciamento e melhoria contínua, com maior conhecimento da organização e experiência, formam a *equipe de execução do projeto*, responsável pelo trabalho de levantamento de dados, análise dos processos e detalhamento das ações.

A definição dessas três equipes é fundamental para a identificação e solução de dilemas estratégicos. A equipe de condução traz para o projeto a perspectiva dos controladores da organização e garante o necessário comprometimento da direção com o plano estratégico. As equipes de execução e de melhoria contínua compõem o corpo técnico que irá realizar a parte operacional do projeto, com o conhecimento das funções e processos envolvidos.

2. Segunda etapa: O diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico tem início no trabalho que vinha sendo desenvolvido pela equipe de gerenciamento e melhoria contínua, que fornece um panorama da evolução dos mercados, da concorrência e do desempenho dos diversos setores e processos da organização. O cumprimento da missão e da visão da empresa depende do ajuste dos processos às demandas do ambiente externo, de acordo com as restrições impostas pela estrutura, pelos recursos disponíveis e pela cultura da organização.

As informações obtidas compõem um quadro analítico dos ambientes interno e externo da empresa, de acordo com critérios de análise pré-estabelecidos, que representam uma visão diferente da empresa. Este trabalho é de responsabilidade da equipe de condução. O objetivo é que ao final do trabalho se obtenha um panorama claro da situação da empresa, com

indicações para a construção de estratégias consistentes com as competências e os recursos disponíveis, e com as expectativas dos controladores.

3. Terceira etapa: A formulação da estratégia

Nesta etapa, formula-se um plano estratégico adequado às possibilidades identificadas pelo diagnóstico. Este processo é completado com a definição de um conjunto de objetivos estratégicos. A escolha da estratégia a ser adotada é de responsabilidade da equipe de condução do projeto, que deverá avaliar todas as opções levantadas pelo diagnóstico estratégico. Para isto, são realizadas reuniões para que cada uma das opções seja detalhada e avaliada pelo grupo. Este detalhamento por sua vez é de responsabilidade de alguns membros da equipe de condução, com o apoio técnico de alguns participantes da equipe de execução e de consultores externos.

Uma vez escolhida a estratégia, a seguir é feita uma análise mais detalhada do ambiente concorrencial, dos mercados potenciais e das funções e processos envolvidos. Essa análise inclui um realinhamento dos objetivos, das diretrizes e das metas já escolhidos, de forma a adequar a empresa ao plano estratégico.

4. Quarta etapa: O detalhamento da estratégia

Esta etapa corresponde ao desdobramento das ações e objetivos do plano estratégico. É realizado um estudo das funções e dos processos relacionados a cada diretriz do plano, de modo a estabelecer sub-diretrizes que compõem cada diretriz. Também é feito um desdobramento das metas. Este trabalho é feito ao nível da corporação e detalhado sistematicamente aos níveis de diretoria, área e setor. No final, o resultado completo é avaliado, dando-lhe consistência e complementaridade, evitando o excesso de informações que pode comprometer sua aplicação.

O detalhamento das ações e dos objetivos implica no desenvolvimento de competências e na alocação de recursos. Assim, para cada ação que busque adequar um processo a uma ou mais metas do plano estratégico, é feita a identificação das necessidades físicas e humanas e do momento no qual esta ação se fará necessária. A existência de metas a cumprir torna necessário que se construa um conjunto correspondente de indicadores de desempenho, que forneçam uma medida do cumprimento de uma ou mais metas do plano estratégico. O balanço ponderado dos indicadores permite avaliar a gestão estratégica como um todo.

Posteriormente são desenvolvidos mapas estratégicos, que consistem em representações gráficas das conexões entre os objetivos e ações correspondentes, de forma a identificar um fluxo inerente à gestão estratégica da empresa.

5. Quinta etapa: A implementação da estratégia

Esta etapa é o resultado direto do que foi desenvolvido nas fases anteriores, inclusive no que diz respeito à participação e envolvimento das pessoas com o projeto. A implementação do plano estratégico é realizada pela equipe de gerenciamento e melhoria contínua, atuando nos diversos setores da empresa, de acordo com o cronograma elaborado na fase anterior. A equipe de condução realiza o trabalho de acompanhamento do processo, identificando necessidades e problemas.

Em cada setor são realizadas reuniões para divulgar as mudanças estruturais, ações e diretrizes a cumprir. Em cada um destes setores são definidos um cronograma de ações, com suas metas quantitativas e indicadores de desempenho correspondentes.

6. Sexta etapa: O acompanhamento da estratégia

Corresponde a avaliação dos resultados alcançados em relação às metas, utilizando os indicadores de desempenho definidos durante a fase de detalhamento. Essa avaliação deve incluir os pontos de vista específicos de cada setor da empresa, de maneira a tratar os processos completos e não apenas visões parciais.

Nesta etapa, a metodologia utiliza uma sistemática proposta por Falconi *apud* Pureza (2004), onde a equipe prioriza os temas a serem abordados, discute-se sobre cada um, para que cada participante identifique aspectos considerados relevantes. Em seguida as opiniões apresentadas compõem um quadro do problema, segundo os vários pontos de vista, de forma que o líder do grupo de condução do projeto agrupe as opiniões em termos de assunto e importância. A equipe em seguida define um plano de ação sobre o tema, com prazos, responsabilidades e parâmetros de acompanhamento do trabalho. Oportunamente é realizada uma nova discussão sobre o tema para uma realimentação do processo.

A partir da descrição da metodologia de implantação do BSC proposta por Pureza (2004), observa-se que ela permite a construção de estratégias e conjuntos de indicadores de desempenho como no *Balanced Scorecard* de Norton e Kaplan, porém sua estrutura inclui elementos como ações de responsabilidade social, cadeias de produção e suprimento e o ponto

de vista dos funcionários, sem ampliação do número de perspectivas ou perda de consistência nas relações de causa e efeito que devem associar todas as perspectivas do modelo.

Esta sistemática de implementação busca reduzir problemas relacionados a falta de comprometimento, através de procedimentos que garantam a participação de um número maior de pessoas com o projeto, com o objetivo de melhorar a qualidade das informações e desenvolver uma cultura organizacional voltada às questões estratégicas.

3.2.2 Metodologia proposta por Santos

A autora elaborou uma metodologia de medição para auxiliar as empresas de serviços certificadas pela ISO 9001:2000 a medir e avaliar o seu desempenho. Tal método tem a proposta de atender uma das exigências da norma ISO 9001:2000, que requer que as organizações certificadas nesta norma tenham um trabalho de mediação e avaliação de seu desempenho, buscando continuamente melhorar seus processos através da identificação de potenciais ações, direcionadas a satisfazer ao máximo os requisitos e as expectativas dos clientes.

A metodologia de Santos foi elaborada a partir do *Balanced Scorecard*, sendo mantidas as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), uma vez que são entendidas como os principais atributos importantes, a partir do qual os resultados obtidos dão condições de verificar se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados, como estão sendo alcançados e por quanto tempo esses objetivos podem ser mantidos. Contudo, criou-se uma nova perspectiva, *qualidade*, tratada sob o ponto de vista do cliente, uma vez que a norma ISO 9001:2000 julga que a qualidade do produto ou serviço está condicionada ao grau em que se atende às necessidades e conveniências do cliente.

Na Perspectiva da Qualidade proposta, as medidas devem estar voltadas para a identificação das atuais e futuras necessidades dos clientes, identificação dos valores que os clientes julgam importantes na oferta e no desenvolvimento de novas soluções para atender essas necessidades. Isso também inclui aspectos que envolvam a melhoria na oferta atual ou mudança do modo em que ela é oferecida. A Perspectiva da Qualidade trata da concepção do serviço que irá fornecer as informações adequadas para que a organização possa gerar os fatores essenciais em atendimento aos requisitos do cliente e aumentar sua satisfação de forma consistente.

De acordo com esta metodologia, a Perspectiva da Qualidade dará suporte às demais perspectivas gerando crescimento da empresa no mercado e melhoria de serviços, devendo estar localizada na base da hierarquia de onde permeia a cadeia de relação de causa e efeito das medidas de resultados e os vetores de desempenho das outras quatro perspectivas, pois é a partir daí que se identificam os processos chaves que contribuem para a geração do serviço aceitável pelo cliente, baseado na análise dos requisitos dos mesmos.

O grupo de medidas utilizado nesta metodologia pode ser visualizado na figura 3.7 abaixo.

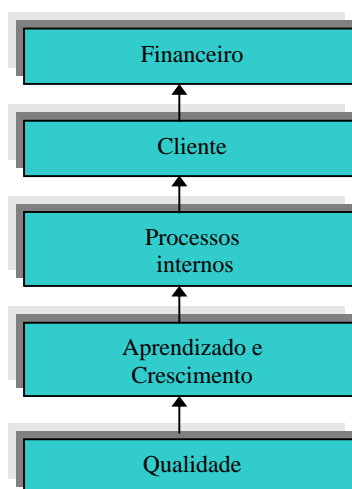


Figura 3.7: Grupo de medidas para avaliação de desempenho em empresas de serviços

Fonte: Santos (2006)

Santos também procura ajustar as perspectivas às necessidades de medição para cada tipo de processo de serviço, a partir da classificação de Schmenner (1999): Fábrica de Serviços, Loja de Serviços, Serviços de Massa e Serviços Profissionais.

Em seu trabalho, Santos procura também relacionar as perspectivas com a visão e estratégia das empresas, uma vez que serão as bases para o desdobramento das perspectivas. Em seguida, define-se os indicadores de desempenho que serão utilizados.

As medidas de resultado selecionadas para a perspectiva financeira estão voltadas para algumas medidas financeiras tradicionais. Já as medidas de resultado para perspectiva dos clientes estão voltadas para as medidas de satisfação, número de clientes, captação, retenção e lucratividade. As relativas aos processos internos estão voltadas para as medidas de resultados de custo, qualidade, produtividade e ciclo, enquanto que as medidas de desempenho aprendizado e crescimento estão voltadas para as medidas de resultados de capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação. As medidas de

desempenho para perspectiva da qualidade estão voltadas para as medidas de resultados de pesquisa de mercado, lançamento de novos serviços, sugestão de funcionários, *Benchmarking* competitivo que irão fornecer as informações de entrada para projeto e processo operacional, de modo que a empresa possa desenvolver a capacidade de atender os requisitos dos clientes.

Em paralelo à estrutura proposta, é possível também a empresa comparar dados passados e avaliar a evolução de desempenho, comparar com outros níveis alcançados no setor de mercado, entre outros e medir a evolução com relação ao alcance das metas em longo prazo, que ajudarão os gestores a tomar decisões futuras quanto ao rumo das ações tomadas mais ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua.

3.3 Conclusão sobre a gestão estratégica e as metodologias apresentadas

Conforme observado no decorrer deste capítulo, o controle é uma das formas de garantir que os resultados obtidos sejam o mais próximo possível do que foi planejado. Mas para que isso ocorra, é preciso identificar não só o que medir, mas também a maneira correta de fazê-lo e como trabalhar os resultados.

Na atual dinâmica competitiva na qual a maior parte das empresas convive, necessita-se cada vez mais que as empresas considerem mais que apenas medidas de caráter contábil-financeiro em suas análises, passando a agregar outras medidas de caráter não-financeiro em seu sistema de medição.

O *Balanced Scorecard* permite integrar medidas em torno de quatro perspectivas diferentes, que auxiliam a empresa a criar capacidades de competir em longo prazo e também a gerar maior valor para os *stakeholders* (partes interessadas).

Aspectos sobre a importância e viabilidade quanto a utilização do BSC pôde ser considerado nos dois trabalhos descritos no capítulo. A partir do que foi exposto sobre as duas metodologias, de Pureza (2004) e de Santos (2006), vê-se que a principal diferença entre elas está no foco a ser considerado. Para Pureza (2006), a preocupação principal é utilizar a metodologia de forma que haja maior participação dos funcionários da empresa, para que todos sejam responsáveis pelo processo, além de considerar outras variáveis importantes na gestão estratégica da empresa, como sua imagem, responsabilidade social, a cultura organizacional. Por isso a necessidade de equipes, de várias áreas da empresa, envolvidas desde o início das atividades de planejamento estratégico. Já a proposta por Santos (2006) tem como objetivo principal incluir a perspectiva qualidade, para facilitar o processo de controle

da empresas que possuem certificação da norma ISO 9001:2000, sugerindo alguns indicadores que poderiam ser considerados no momento da medição. Porém, sua metodologia também deixa clara a possibilidade de que outras empresas, não apenas as certificadas, possam fazer uso da perspectiva qualidade, uma vez que ela é considerada, segundo a autora, uma perspectiva base para as outras quatro.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRÁTÉGICO ALINHADO AOS AMBIENTES DA QUALIDADE

4 PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ALINHADO AOS AMBIENTES DA QUALIDADE

Neste capítulo será apresentado o modelo de planejamento estratégico, alinhado aos ambientes da qualidade, com o intuito de incluir a preocupação com o SGQ no planejamento estratégico da empresa.

O modelo elaborado tem como base as etapas principais consideradas por Terence (2002), no seu modelo de planejamento estratégico, apresentado no Capítulo 2 desta dissertação.

Pela necessidade de se planejar a qualidade nos níveis superiores, tem havido muitas tentativas de se dar uma maior atenção a qualidade durante o processo de planejamento estratégico. Juran (1992) adotou o termo Gerência Estratégica da Qualidade (GEQ), para designar o planejamento estratégico da qualidade. Segundo esse autor, GEQ é um processo estruturado de estabelecimento de metas de qualidade a longo prazo nos níveis mais altos da empresa, e definição de meios para seu alcance.

Assim como é importante estabelecer objetivos de longo prazo para qualidade, também é importante definir indicadores de qualidade, que deverão ser acompanhados, medidos, para uma avaliação mais apurada a respeito das metas de qualidade. A definição dos indicadores de qualidade deve ser adequada à situação específica que se quer avaliar. Assim, a importância dos ambientes da qualidade *in-line*, *on-line* e *off-line* (PALADINI, 2002), nos quais, a partir de cada um e de suas características principais, pode-se desenvolver indicadores específicos, que permitam acompanhar a evolução da qualidade.

Uma vez estabelecidas as metas em relação a qualidade, em uma visão a longo prazo, bem como os indicadores que serão acompanhados, é importante se definir um sistema de medição adequado. O modelo proposto utilizará o *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1997), uma vez que este sistema de medição de desempenho permite integrar diferentes medidas, financeiras e não-financeiras, que propicia uma análise dos vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional. De acordo com Shibuya *et al.* (2004), a sistemática do BSC contribui para uma análise periódica das metas, e ainda sugere que a medição avalie se as metas propostas estão dentro da realidade organizacional, ou se devem ser revistas, se os indicadores escolhidos são úteis ou se devem ser modificados.

No modelo sugerido neste trabalho, o BSC é utilizado junto aos três ambientes da qualidade, *in-line*, *on-line* e *off-line*, estabelecendo metas e indicadores para cada ambiente.

4.1 Etapas do planejamento estratégico do modelo proposto

Na figura 4.2 abaixo, pode-se visualizar as etapas do modelo proposto de planejamento estratégico.

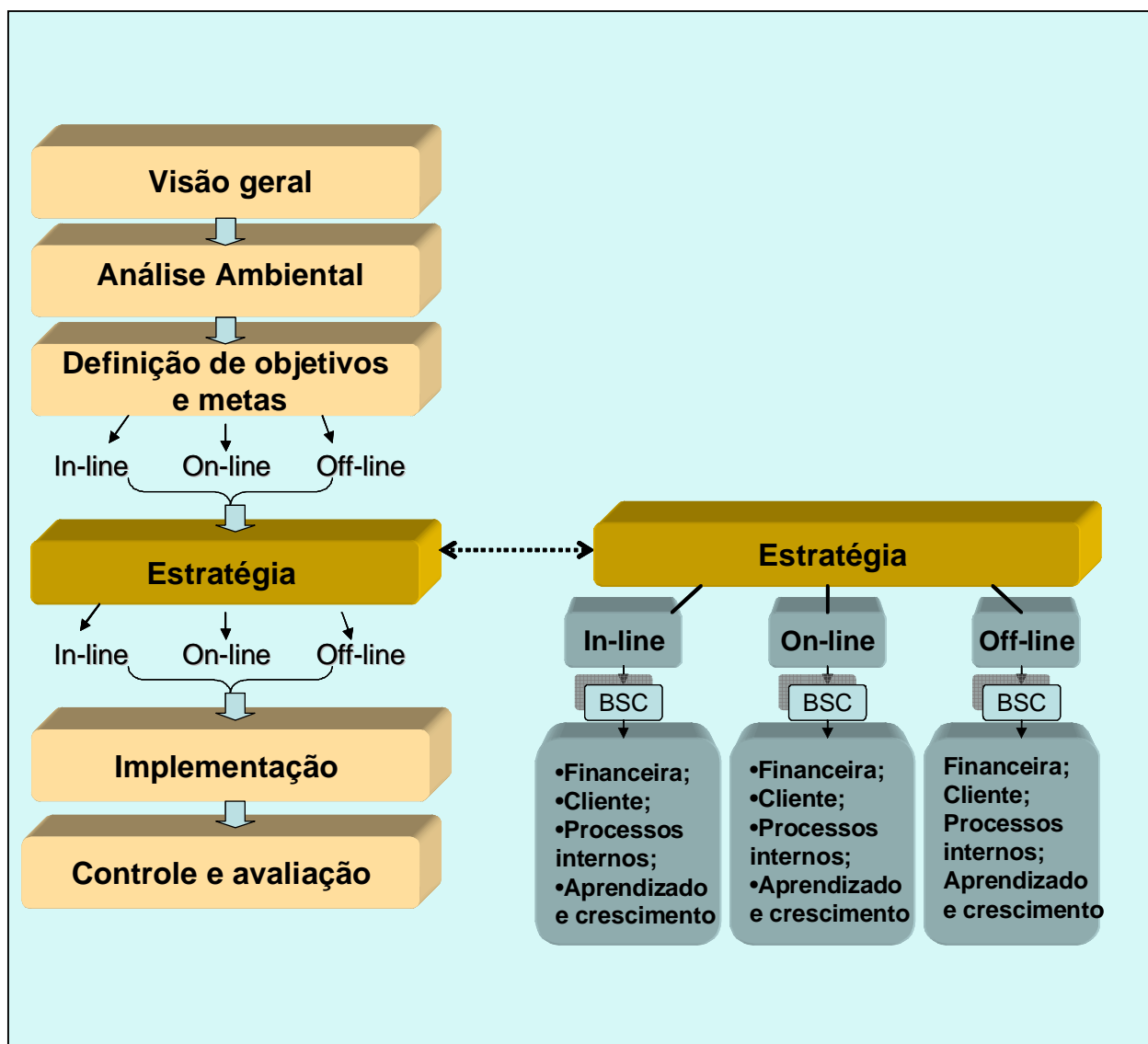


Figura 4.1: Modelo de Planejamento Estratégico Proposto

Fonte: A autora (2006)

A seguir são descritas as principais etapas do planejamento estratégico, em alinhamento com os ambientes da qualidade.

4.1.1 Visão geral

Nesta etapa a empresa discute seu setor, clientes, serviços ou produtos a serem oferecidos. A empresa também deixa claro qual seu propósito, sua razão de existir, sua visão de futuro, além de abordar os princípios que guiarão as ações da empresa como um todo.

Também é importante que a empresa deixe explícito quais serão suas políticas de qualidade, que serve de guia para a ação gerencial. Geralmente essas políticas declaram a intenção de atender às necessidades dos clientes.

De acordo com a norma ISO 9000:2000 (ABNT, 2000), política de qualidade são intenções e diretrizes globais de uma organização, referentes à qualidade, expressas formalmente pela Alta Direção. Ela deve ser consistente com a política global da organização e fornecer uma estrutura para se estabelecer os objetivos da qualidade.

A política de qualidade deve ser uma base para estabelecer e analisar os objetivos da qualidade. No momento em que os objetivos da qualidade forem estabelecidos, eles precisam ser consistentes com a política de qualidade.

4.1.2 Análise ambiental

Deve incluir aspectos importantes da situação da empresa, que não estão sob seu controle imediato, como a natureza do setor, concorrência, e outros aspectos, como uma forma de identificar oportunidades no ambiente e riscos para o negócio da empresa.

Na análise interna deve identificar aspectos relacionados à gerência, tecnologia, produtos, serviços e marketing. É importante analisar com cuidado e identificar os pontos fortes e os pontos fracos.

Uma ferramenta útil para análise ambiental é o SWOT, também conhecido como DAFO, que é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, que visa relacionar as debilidades e ameaças, assim como as forças e oportunidades mapeadas no ambiente interno e externo da organização. De acordo com Araújo (2006), sua importância no apoio à formulação de estratégias, deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação.

Na área de qualidade, pode-se identificar as principais ações existentes na empresa que visam à produção da qualidade, normas e procedimentos existentes, certificações, etc. Para isso, algumas ferramentas estão disponíveis na área, para identificarem problemas e

oportunidades, estabelecer planos para melhoria contínua. Algumas dizem respeito às sete ferramentas tradicionais da qualidade. Exemplos de algumas dessas ferramentas são (BRASSARD, 1996):

- *Diagrama de Pareto*, que é uma forma especial de gráficos de barras verticais, que permite determinar os problemas a resolver e a prioridade;
- *Diagrama de Causa e Efeito*, que mostra a relação entre uma característica de qualidade (efeito) e os fatores que a influenciam (causas);
- *Diagrama de Dispersão*, que estuda a relação entre duas variáveis, através de um gráfico.

A empresa também pode utilizar as sete ferramentas gerenciais da qualidade, que se diferencia das ferramentas tradicionais por considerar aspectos qualitativos nas decisões. Alguns exemplos dessas ferramentas, que podem ser utilizadas nas empresas são (MOURA, 1994):

- *Diagrama de Relações*, que mostra diversos fatores relevantes em uma situação ou problema complexo, indicando as relações lógicas entre os mesmos por meio de setas;
- *Diagrama de Árvore*, onde a partir de um objetivo primário, mostra o encadeamento de todos os objetivos secundários e meios necessários para atingi-lo;
- *Diagrama de Afinidades*, que agrupa por afinidades ou relação natural os vários conjuntos de dados verbais levantados em torno de uma situação ou problema complexo, estimulando a criatividade para maior compreensão da situação;
- *Matriz de Priorização*, que permite estabelecer uma ordem numérica de prioridade para possíveis soluções, tarefas ou questões, segundo critérios preestabelecidos.

A escolha de cada tipo de ferramenta da qualidade a ser utilizada, se tradicional ou gerencial, se as citadas acima ou as demais que compõem o grupo, fica a critério da empresa, de sua necessidade identificada.

4.1.3 Definição de objetivos e metas da empresa

Com base nas informações obtidas, a empresa estabelece seus objetivos e metas, além disso, é necessária a definição dos recursos disponíveis, responsabilidades sobre as atividades e prazos para o alcance das metas.

Com respeito a qualidade, a meta também deve ser quantificada e estabelecido um período de tempo para sua realização.

De acordo com Juran (1992), algumas metas da qualidade são amplamente aplicáveis, como as metas relacionadas às características de desempenho do produto, que determinam a resposta às necessidades dos clientes, como prestação do serviço, tempo médio entre falhas, cortesia. Há também metas relacionadas ao melhoramento da qualidade, que visam o aumento das vendas e/ou a redução do custo da má qualidade.

Considerando os três ambientes da qualidade, é importante que a empresa defina objetivos e metas para cada um dos ambientes, uma vez que cada ambiente considera características e ênfases específicas quanto a obtenção da qualidade.

No ambiente *in-line* os objetivos ligam-se ao processo produtivo; no ambiente *on-line*, referem-se ao mercado e sua reação; e o ambiente *off-line*, que considera os objetivos relacionados ao suporte necessário ao processo produtivo.

4.1.4 Estratégia

Depois de realizada a análise ambiental e definidos os objetivos e metas, a empresa deve identificar sua estratégia atual e definir a estratégia futura que irá adotar.

É importante também que a partir da estratégia geral da empresa, se defina as estratégias que serão adotadas para os ambientes de qualidade, de forma que sejam desenvolvidas de maneira integrada, com um plano de ação relacionado a cada ambiente.

Depois de definidos os objetivos e estratégias, a empresa deve montar seu *scorecard* final, agrupando os indicadores em cada perspectiva do BSC. Uma vez que cada ambiente da qualidade terá seus respectivos objetivos e estratégias, é interessante que cada ambiente implemente um BSC, com as perspectivas fazendo relação com o ambiente específico, *in-line*, *on-line* e *off-line*.

Neste ponto é importante ressaltar que dada a natureza de cada ambiente da qualidade, algumas perspectivas serão melhor inseridas num ambiente que em outro. No ambiente *in-line*

por exemplo, as perspectivas mais relacionadas são as de processos internos e financeira, exatamente por estarem ligadas a oferta de produtos e serviços, entrega desses produtos, custos de produção, produtividade, aspectos que podem ser inseridos nesse ambiente da qualidade. No ambiente *on-line*, as perspectivas mais fortemente ligadas são as de clientes e financeira, fazendo menção a satisfação do cliente, suas necessidades, número de clientes, lucratividade por cliente, enfim, aspectos que informam sobre o mercado, suas tendências. Já no ambiente *off-line*, que exatamente oferece um suporte a empresa, considera-se como principais as perspectivas financeira e de aprendizagem e crescimento, uma vez que pode-se considerar a questão de treinamento e desenvolvimento de funcionários, produtividade por funcionário, investimentos necessários para capacitar estes funcionários, etc.

Contudo, uma vez que o BSC tem como base a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas básicas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação), elas devem estar contidas em todos os ambientes da qualidade considerados. Essa relação fica evidente quando para todos os ambientes se considera a perspectiva financeira, pois esta perspectiva serve de meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Tal situação pode ser observada na figura 4.1 a seguir.

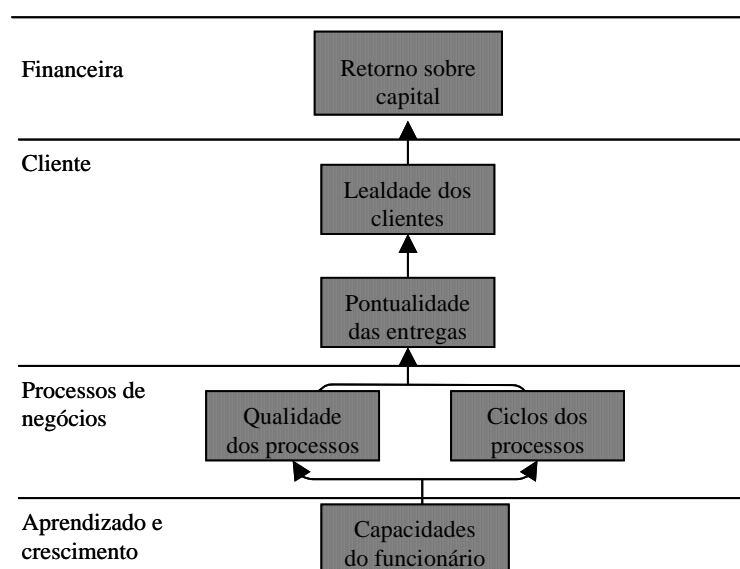


Figura 4.2: Exemplo teórico de causa e efeito

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

No ambiente de qualidade *in-line*, os indicadores estarão ligados a eficiência das operações, sendo denominados de indicadores de desempenho. No ambiente de qualidade *off-*

line, por se tratar do suporte tanto ao processo produtivo quanto às ações *on-line*, são denominados indicadores de suporte. Já no ambiente *on-line*, por se tratar de como a empresa reage ao mercado, de como o influencia, os indicadores são conhecidos como indicadores de qualidade propriamente ditos, sendo os mais relevantes, segundo Paladini (2002).

4.1.5 Implementação da estratégia

Esta fase corresponde a operacionalização do plano de ação, identificando-se os ajustes necessários na estrutura organizacional, sistema de informação e nos recursos, realizando mudanças onde necessário, como forma de não comprometer os resultados esperados.

Uma vez que esta etapa lida com mudanças, é comum os dirigentes se depararem com resistências, devendo, contudo, estarem preparados para eliminar esta resistência, coordenado esforços dos departamentos, administrando conflitos, para obter aceitação e colaboração por parte das pessoas na implementação do plano de ação.

É interessante que nesta fase, as equipes se reúnam para decidirem quais são as prioridades no processo de implementação, a partir dos recursos disponíveis. Algumas ferramentas podem auxiliar este processo, como por exemplo a ferramenta gerencial da qualidade de *Matriz de Priorização*. Esta matriz pode ser utilizada em situações nas quais muitos itens importantes foram identificados, mas as opções têm de ser selecionadas; quando houver um consenso sobre a solução, mas não sobre a importância relativa entre as mesmas; quando houver limitação de recursos na empresa, seja quanto a dinheiro, tempo ou pessoas, o que obriga a seleção de algumas opções; e ainda quando as opções disponíveis forem muito inter-relacionadas, o que dificulta a identificação das mais importantes.

No que se refere ao plano de ação, é necessário que ele deixe claro quais são as atividades a serem realizadas, quem é a pessoa ou equipe responsável por tais atividades. Também é importante que o plano contenha as datas para realização das atividades, quais serão as fontes de informação a serem utilizadas, que recursos estão disponíveis. É interessante que seja elaborado um plano de ação para cada, incluindo os ambientes de qualidade, ou seja, para cada ambiente, a partir dos objetivos preestabelecidos, da estratégia definida, elabora-se um plano de ação.

4.1.6 Controle e avaliação da estratégia

São atividades iniciadas na etapa de implementação, correspondendo a medidas de acompanhamento e controle, visando reforçar ações positivas e eliminar efeitos negativos. A

empresa deve definir quais serão as ferramentas mais adequadas para ela acompanhar as atividades realizadas, verificar a compatibilidade com o que foi planejado, e quando necessário fazer ajustes. No modelo proposto, o sistema de gestão de medição de desempenho considerado é o *Balanced Scorecard*, por exatamente permitir à empresa a avaliação do desempenho durante a fase de implementação, preocupando-se em estabelecer uma relação entre todos os objetivos, de todas as áreas da empresa, de forma que correções em pontos específicos terão reflexos em objetivos de outros setores.

Tal relação, por envolver todas as áreas da empresa, está muito presente na área de qualidade, sendo por isso, também, importante considerar os objetivos desta área segundo as perspectivas do BSC. Ou seja, uma vez que foram definidos objetivos para os ambientes da qualidade segundo as perspectivas do BSC, deve haver uma avaliação dos resultados obtidos, de modo a comparar estes com parâmetros que porventura tenham sido utilizados, ou com metas que tenham sido definidas, buscando verificar não só alcance das metas, mas também o reflexo desses resultados nas outras perspectivas consideradas. É importante que se avalie também o impacto que alterações em uma área afetará as demais, o quanto de ajuste total será necessário, inclusive para considerar a necessidade de replanejamento de alguns recursos caso seja necessário.

4.2 Desenvolvimento de objetivos para as perspectivas do BSC, nos ambientes da qualidade

A seguir, será exposto alguns exemplos de objetivos que poderiam ser desenvolvidos nos ambientes de qualidade, segundo cada perspectiva do BSC. São exemplos genéricos, uma vez que o modelo proposto é genérico, podendo ser utilizado tanto por empresas que atuam na produção de bens tangíveis, quanto por empresas que atuam no setor de serviços.

Na Tabela 4.1 a seguir pode-se observar alguns indicadores que podem ser considerados no ambiente de qualidade *in-line*.

Tabela 4.1: Exemplos de indicadores do ambiente in-line

Ambiente da qualidade In-line		
Perspectivas	Medida	Objetivo
Financeira	Custo de não-conformidades	Avaliar o custo de não-conformidades dos produto ou serviço
	Custo de não-conformidade de materiais	Avaliar o custo de não-conformidades de materiais da área de suprimentos
	Custo de retrabalho	Identificar o custo derivado do retrabalho de peças não-conformes
	Desperdício de material	Medir o nível de desperdício de material durante produção do produto ou serviço
	Novos produtos ou serviços	Avaliar retornos provenientes desses novos produtos ou serviços
Cliente	Confiança de entrega	Medir o nível de entrega de produtos ou serviços entregues no prazo
	Confiança de conformidade	Medir o nível de entrega de produtos ou serviços entregues em conforme
	capacidade de atendimento	Avaliar a capacidade de atendimento da demanda
Processos Internos	Tempo médio entre falhas	Medir o tempo transcorrido entre a produção do produto ou serviço até a ocorrência da primeira falha
	Nível de conformidade dos materiais	Medir níveis de materiais entregues pelos fornecedores conforme solicitado
	Produtividade da mão-de-obra/máquina	Avaliar nível de produtividade HH/HM
Aprendizagem e Inovação	Treinamento de funcionários	Avaliar o nível de treinamento de funcionários responsáveis pela geração de produtos ou serviços
	Participação dos funcionários	Medir número de sugestões dos funcionários para melhorias no processo
	Capacidade de geração de novos projetos	Medir quantidade de novos projetos de produtos ou serviços
	Recompensa do funcionário	Medir os níveis de metas alcançadas e recompensas

Fonte: A autora (2006)

Na Tabela 4.2, são descritos os objetivos relacionados ao ambiente da qualidade *on-line*.

Tabela 4.2: Exemplos de indicadores do ambiente on-line

Ambiente da qualidade On-line		
Perspectivas	Medida	Objetivo
Financeira	Perda de receita	Medir perdas de receita oriundas de clientes insatisfeitos
	Retenção de clientes	Avaliar potencialidade de lucros de clientes retidos a longo
	Novos clientes	Avaliar número de novos clientes conquistados a partir de melhorias realizadas
Cliente	Pesquisa de mercado	Medir número de pesquisas no mercado para identificar necessidades atuais dos clientes
	Pesquisa de satisfação	Identificar principais causas de insatisfação dos clientes
	Cientes retidos	Avaliar nível de satisfação dos clientes retidos
Processos Internos	Tempo de ciclo	Avaliar tempo transcorrido desde o pedido do cliente até a entrega do produto ou serviço
	Capacidade de atendimento	Verificar a capacidade de atendimento para novos clientes
	Qualidade no atendimento	Verificar nível de capacitação dos funcionários que lidam diretamente com os clientes
Aprendizagem e Inovação	Canais de comunicação com o cliente	Identificar número de canais de informação disponíveis para informação, sugestão e reclamação do cliente
	Tempo de treinamento de pessoal	Medir quantidade de tempo despendido para treinamento de pessoal de linha de frente
	Satisfação de funcionário	Medir nível de satisfação de funcionários

Fonte: A autora (2006)

A Tabela 4.3 a seguir trata dos indicadores que podem ser considerados no ambiente de qualidade *off-line*.

Tabela 4.3: Exemplos de indicadores do ambiente off-line

Ambiente da qualidade Off-line		
Perspectivas	Medida	Objetivo
Financeira	Consultorias externas	Medir nível de investimentos em consultorias externas
	Capacitação de funcionários	Analisar nível de investimento em capacitação de funcionários
	Aquisição de equipamentos	Medir investimentos realizados me novos equipamentos
	Manutenção de equipamentos	Avaliar custos decorridos do número de paradas da linha para atividades de manutenção
Cliente	Pesquisa de marketing	Identificar mudanças no mercado de atuação da empresa
	Pesquisa de satisfação do cliente	Identificar resultados junto a clientes de possíveis melhorias implementadas na empresa
Processos Internos	Comunicação com clientes	Identificar principais sistemas utilizados para gerenciar contato com os clientes
	Parcerias com fornecedores	Identificar o nível de parcerias existentes com fornecedores
	Capacidade de adaptação de projetos	Identificar número de adaptações de projetos às novas necessidades dos clientes
Aprendizagem e Inovação	Sistema de informação	Identificar níveis de acesso pelos funcionários a informações sobre clientes
	Ambiente de trabalho	Avaliar nível de satisfação do funcionário com o ambiente de trabalho
	Treinamento e desenvolvimento de funcionários	Medir quantidade de pessoas treinadas em novas habilidades para suas funções

Fonte: A autora (2006)

O agrupamento dos indicadores segundo as perspectivas do BSC nos ambientes de qualidade permite uma melhor operacionalização do plano de ação, uma vez que pode-se determinar, já no processo de planejamento, quem serão as pessoas responsáveis em elaborar e fornecer as informações necessárias, que recursos podem ser necessários, quais as pessoas que podem estar envolvidas no processo de implementação de ações de melhorias, quais setores que deverão apresentar um vínculo maior, com base nos objetivos a serem alcançados. A interligação entre o BSC e os ambientes conceituais da qualidade evidencia que a qualidade deve estar contida em todas as áreas da empresa, dando um suporte maior para que os objetivos dos principais *stakeholders* sejam de fato alcançados.

4.3 Conclusões sobre o Modelo Proposto

O modelo descrito procura aliar as necessidade referentes a área de qualidade ao processo de planejamento estratégico, por ser observado que, embora já há algum tempo venha se tornando claro para as empresas que deve haver um planejamento da qualidade, muitas delas não conseguem deixar explícito já na definição dos seus objetivos e estratégias, quais serão as principais metas e estratégias a serem adotadas na área de qualidade.

Uma das formas de se operacionalizar as metas e estratégias referentes a gestão da qualidade pode ser a consideração dos ambientes de qualidade, que agrupam as características a serem consideradas na avaliação da qualidade em ambientes específicos, desenvolvendo indicadores específicos para serem avaliados e caso necessários melhorados.

A partir de tal fato, o modelo em questão buscou alocar a idéia dos ambientes da qualidade em etapas específicas do modelo genérico de planejamento estratégico, utilizando como um sistema estratégico de medição o BSC, a ser utilizado em toda a empresa, inclusive nos ambientes de qualidade.

Esta talvez seja a diferença principal do modelo proposto em relação às duas metodologias descritas no capítulo 3, de Pureza e Santos. A metodologia de Pureza buscava orientar, realizar algumas mudanças no processo de implantação do BSC nas empresas, enfatizando uma maior participação das pessoas que fazem parte da empresa, focando a questão da imagem da empresa e cultura organizacional. Já a metodologia de Santos buscava associar uma nova perspectiva às quatro já existentes, a perspectiva de qualidade.

O modelo proposto nesta pesquisa visa associar os ambientes da qualidade nas etapas do planejamento estratégico, orientando a definição de objetivos, estratégias e indicadores de medição voltados a área de qualidade. Ou seja, considera a área de qualidade em um mesmo grau de importância que as outras áreas da empresa (produção, finanças, vendas, marketing, etc.), como de fato deve ocorrer, merecendo então ações específicas. E partindo do princípio de que todas as áreas devem possuir objetivos interrelacionados para o alcance do objetivo global da organização, o modelo sugere que para cada ambiente da qualidade sejam estabelecidos indicadores segundo as perspectivas do BSC, não estabelecendo necessariamente uma maneira considerada a mais adequada de por em prática o BSC ou uma nova perspectiva a ser considerada.

Buscando verificar como geralmente as empresas elaboram seu planejamento estratégico foi realizado um estudo de caso, onde buscou-se descrever as etapas consideradas no planejamento estratégico e o sistema medição dos resultados utilizado pela empresa caso.

4.4 Limitações dos modelos usuais de Planejamento Estratégico: diagnóstico de uma empresa de energia

Nesta seção será apresentado o processo de elaboração do planejamento estratégico de uma empresa, bem como a forma de definição dos indicadores de desempenho a serem

acompanhados para empresa verificar seus resultados, como forma de demonstrar que muitas empresas, independente do porte, têm dificuldades em elaborar seu planejamento estratégico, definir os indicadores mais estratégicos, além de não conseguir medir e avaliar os resultados.

A empresa em estudo (E.E.) é uma empresa distribuidora de energia elétrica, que faz parte de um grupo que possui outras duas empresas distribuidoras de energia elétrica, cinco empresas responsáveis pela geração e distribuição de energia, e uma empresa de comercialização de energia elétrica. A E.E. atende uma mercado de 2 milhões e 200 mil clientes, atendo um total de 186 municípios.

A pessoa que forneceu as informações foi o gerente responsável pela área de planejamento e controle, que passou informações sobre o planejamento estratégico realizado para o ano de 2006.

4.4.1 Planejamento estratégico da empresa em estudo

O processo de planejamento estratégico da E.E. tem um horizonte de cinco anos, sendo revisado anualmente. O planejamento é realizado de forma participativa, com representantes das diversas áreas da empresa. No ano de 2005 foi criado um Comitê do Sistema Integrado de Superintendências, formado por representantes de todas as Superintendências, que busca analisar a gestão empresarial e participativa na formulação das estratégias, com o intuito de obter a maior participação dos empregados no processo de formulação das estratégias.

O processo de planejamento é coordenado pelo departamento responsável pelas ações de planejamento e controle de gestão, que possui como uma das suas atribuições subsidiar o Comitê com informações sobre aspectos relevantes para a análise dos ambientes internos e externos, de acordo com a especialidade de cada Superintendência. Tais informações são a base para elaboração de uma minuta de diagnóstico, que posteriormente é discutida pelo Comitê, para extrair dessa análise crítica as necessidades básicas dos clientes, órgão regulador, fornecedores, sociedade, empregados e acionistas, que orientarão a formulação das estratégias e a elaboração do mapa estratégico que auxilia no estabelecimento de objetivos e metas para empresa.

Posteriormente, a proposta de formulação das estratégias é encaminhada para aprovação da Alta Direção formada por Diretores e pelo Presidente, para em seguida ser submetida a *holding*, para que seja avaliada e dado o aval para que sejam formados grupos de apoio para implementar a estratégia definida.

De forma mais sistemática, o planejamento estratégico da E.E. pode ser descrito em duas etapas principais: análise estratégica, constituída de cinco subetapas, e implementação.

O método de formulação das estratégias utilizado pela empresa distribuidora de energia está exposto na figura 4.3 a seguir.

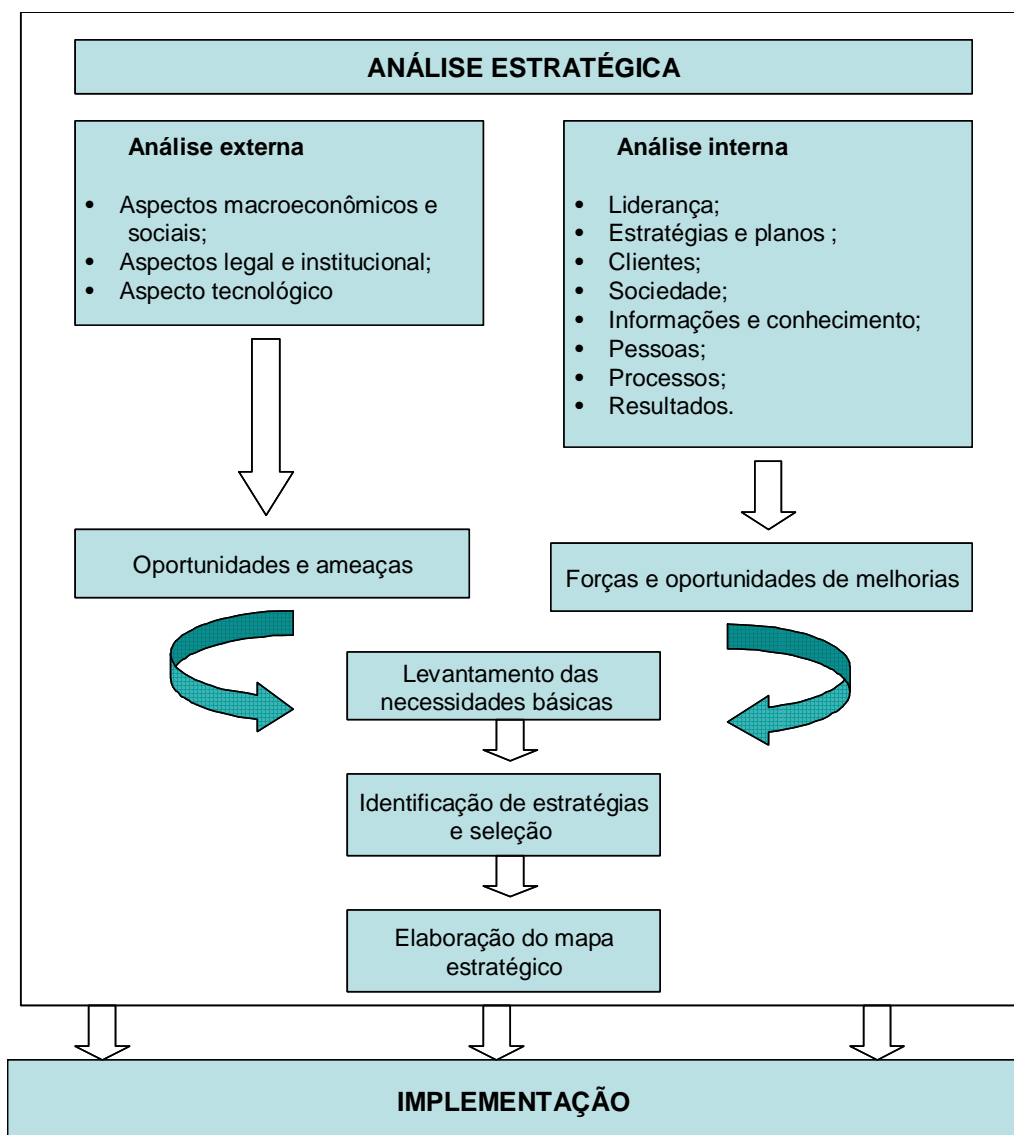


Figura 4.3: Modelo do planejamento estratégico

Fonte: A empresa em estudo (2006)

1. Análise estratégica – fazem parte desta etapa as análises interna e externa, o levantamento das necessidades básicas, identificação de estratégias e seleção, além da elaboração do mapa estratégico.

1.1 Na *análise interna* as informações analisadas são baseadas no critério de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), identificando as principais forças

da empresa, oportunidades de melhoria e as respectivas medidas de reação. As informações para análise interna são provenientes das pesquisas de satisfação da Associação Brasileira de Distribuição de Energia Elétrica (ABRADEE), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), de clima organizacional, reuniões periódicas com fornecedores e prestadores de serviços, capacidades operacional, planos em curso e os resultados dos indicadores de desempenho global.

1.2 Quanto a *análise externa*, as informações dizem respeito a aspectos macroeconômicos e sociais, aspectos legal e institucional, além de aspectos tecnológicos. Para cada tema é desenvolvido o cenário atual, identificando oportunidades, ameaças e as medidas de reação. Para tanto, a empresa mantém convênio com instituições ensino e pesquisa, Consultoria Estudos Econômicos (CEPLAN).

As variáveis de mercado são analisadas por um departamento responsável em realizar a gestão de mercado, e acompanhadas mensalmente através de estudos de previsão e caracterização de carga (carregamento elétrico). Tal estudo é realizado pela consultoria especializada na área de assuntos macroeconômicos. Com base nesses estudos, um departamento encarregado de planejar os investimentos identifica as necessidades de novos projetos de expansão para atender a demanda futura, além de melhorias necessárias no sistema elétrico.

Essas análises permitem que a E.E. identifique as oportunidades e ameaças do ambiente, além das principais forças e oportunidades de melhorias.

Na Tabela 4.4 a seguir, pode-se observar as principais informações tratadas na análise dos ambientes, bem como as áreas envolvidas em tal atividade.

Tabela 4.4: Etapas envolvidas na formulação das estratégias

Etapa	
Análise do ambiente externo	Aspectos macroeconômicos
	Aspectos legal e institucional
	Aspectos tecnológicos
Análise do ambiente interno	Liderança
	Estratégias e planos
	Clientes
	Sociedade
	Informações e conhecimento
	Pessoas
	Gestão de processos relativos ao produto
	Gestão de processos de apoio
	Gestão econômico financeira
	Gestão de processos relativos aos fornecedores

Fonte: A empresa em estudo (2006)

As estratégias são propostas pelos profissionais envolvidos nas etapas de análise ambiental e retificadas/ ratificadas pela Alta Direção.

1.3 Quanto ao *Levantamento das necessidades básicas*, a empresa estudo de caso contrata empresas especializadas, credenciadas pela ABRADDEE, para realizar pesquisas de satisfação para identificar as necessidades dos clientes.

No segmento de clientes residenciais, anualmente a empresa realiza a pesquisa ABRADDEE de satisfação, com o intuito de conhecer o nível de satisfação com a qualidade dos serviços prestados. Tal pesquisa vem sendo realizada desde o ano de 2000. No que se refere aos clientes corporativos, é realizada anualmente uma pesquisa de satisfação por segmento de clientes desde o ano de 2002.

Desde o ano de 2003 a E.E. realiza pesquisas para saber o grau de satisfação dos clientes no que se refere aos canais de relacionamentos utilizados pela mesma, como agências, teleatendimento, internet e pontos da empresa. Há um departamento responsável pelos clientes corporativos, que através da unidade de Marketing analisa as pesquisas realizadas, utilizando o *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

A empresa em estudo também realiza pesquisa sobre clima organizacional desde o ano de 2002, para a identificação das principais necessidades dos funcionários, para que sejam consideradas posteriormente na etapa de formulação das estratégias.

1.4 Identificação de estratégias e seleção, considerando que a partir da Missão e Visão empresarial, bem como as necessidades básicas levantadas na análise ambiental, as principais estratégias relacionadas com os *stakeholders* são definidas numa matriz de coerência das possíveis estratégias a serem utilizadas para atender a essas necessidades. As principais estratégias consideradas para cada *stakeholder* podem ser visualizadas na Tabela 4.5 a seguir.

Tabela 4.5: Exemplos de estratégias relacionadas com as partes interessadas

Estratégias	
Parte interessada	Descrição
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> Alcançar níveis de qualidade do fornecimento de energia elétrica aceitáveis pelo órgão regulador, pelos clientes e a frente das empresas do setor.
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> Diminuir as perdas totais de energia até alcançar níveis compatíveis com a estrutura física do sistema elétrico disponível na empresa;
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> Dispor do pessoal necessário, comprometido com os objetivos da empresa
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Realizar no prazo e dentro do custo estimado, os investimentos previstos nos correspondentes planos plurianuais propostos pela Diretoria e aprovados pelo Conselho de Administração;
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Realizar programas de seleção de fornecedores com critérios de objetividade e imparcialidade, bem como garantindo o sigilo das informações apresentadas.

Fonte: A empresa em estudo (2006)

1.5 Elaboração do Mapa Estratégico, a qual diz respeito a conclusão da elaboração da estratégia a ser seguida. A partir dos objetivos estabelecidos, formula-se estratégias para seu alcance. Para um maior esclarecimento da estratégia para o nível executivo, melhor comunicação aos colaboradores e alinhamento entre Superintendências, Departamentos e Unidades, a empresa em estudo utiliza um mapa estratégico, baseado na metodologia *Balanced Scorecard* desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), onde para cada perspectiva, estabelece-se objetivos a serem alcançados por cada

Departamento e Superintendência da empresa. Tal mapa auxilia a visualização das opções de estratégia. O mapa pode ser visualizado na figura 4.4 a seguir.

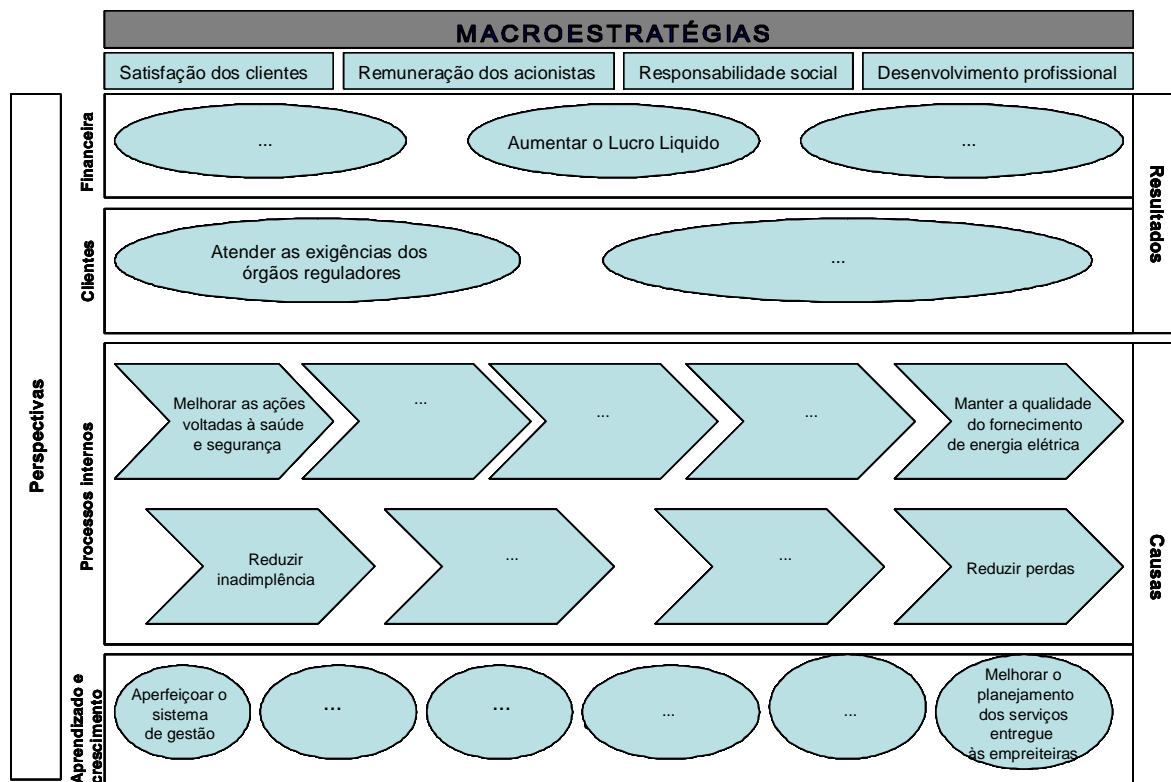


Figura 4.4: Exemplo de Mapa de estratégias

Fonte: A empresa em estudo (2006)

As estratégias são comunicadas ao corpo executivo em reunião promovida pelo Diretor Presidente, onde são apresentados os resultados do exercício anterior e os desafios para o próximo período.

2. Implementação das estratégias – a partir do mapa estratégico define-se os objetivos da Presidência e Superintendências, para serem submetidos a aprovação da Diretoria da holding, e posteriormente desdobrados para os níveis de Departamentos e Unidades.

Desde o ano de 2000, a empresa em estudo vem utilizando o Gerenciamento por objetivos (GPO), buscando realizar o desdobramento da estratégia até o nível de Unidades, elaborando os planos de ação.

O departamento de planejamento e controle analisa os objetivos para verificar a coerência e relação entre os indicadores que serão estabelecidos. Os departamentos

responsáveis pelo alcance dos objetivos, que precisam ser desdobrados em planos de ação, elaboram e compartilham as ações com as demais áreas que estão vinculadas ao processo.

O departamento de planejamento também coordena o grupo que irá implementar o plano de ação. É formada uma equipe multidisciplinar, com representantes de várias unidades, de acordo com a estratégia que foi adotada.

4.4.2 Desdobramentos das Estratégias

A partir do mapa estratégico são definidos e desdobrados, para o ano, os objetivos nos níveis de Superintendência, Departamentos e Unidades.

Cada Superintendência reúne-se com seus Gerentes de Departamento, para, através de rodadas de nivelamento, estabelecer seus objetivos, que servirão de base para elaboração dos objetivos departamentais. A partir disso, cada Departamento se reúne com seus gestores de Unidade e estabelece os objetivos para o Departamento. Por último, cada gestor de Unidade se reúne com sua equipe para traçar os objetivos daquela Unidade e planos de ação. Cada executivo através de reuniões comunica as metas a serem alcançadas pela equipe de trabalho, os prazos, valores a serem gastos e pontos a serem alcançados por cada nível.

Para se atingir o êxito na execução da estratégia e consecução dos planos de ação, as pessoas compartilham os mesmos objetivos, sendo o sistema de remuneração variável um dos parâmetros dessa realização. Para cada objetivo dos órgãos, é estabelecido uma pontuação, que serve de base para alocação de gratificações, como uma forma de motivar as pessoas no cumprimento das metas.

4.4.2.1 Alocação de Recursos

A alocação de recursos obedece às projeções econômico-financeiras de longo prazo e aos orçamentos anuais, que são aprovados pelo Conselho Administrativo. Estes orçamentos contemplam aspectos financeiros, mas em coerência com as metas.

Para elaboração desses orçamentos, o departamento responsável pelo planejamento de investimentos consolida o levantamento das necessidades de investimentos realizado pelas diversas áreas da empresa em um Plano de Necessidades de Investimentos que é submetido à apreciação da *holding*, para que esta defina o teto de investimento, priorizando os aspectos regulatórios e contratuais. A partir deste teto, elabora-se o Plano de Investimento, com os devidos ajustes pelas áreas.

Esse Plano de Investimento é enviado ao departamento de planejamento, para ser agregado ao orçamento de custeio, de forma a consolidar o orçamento empresarial, sendo novamente submetido a holding para aprovação.

Com o advento da Revisão Tarifária, em 2005, a priorização dos investimentos mudou o foco, antes voltado para o mercado de energia, para o ativo físico remunerável pelo agente regulador, de forma a garantir as necessidades do cliente, a exigência do Órgão Regulador – ANEEL - e a rentabilidade do acionista, garantidos pela tarifa. Dentro deste novo enfoque, foi criado um Comitê para Análise e Priorização de Investimentos.

Até o ano de 2002, o orçamento era acompanhado apenas pelo departamento de planejamento, sendo atualmente esta atribuição compartilhada com o departamento de investimentos. As informações sobre os recursos são disponibilizados em um sistema corporativo, de forma que áreas possam gerenciar os recursos vinculados aos planos de ação sob sua responsabilidade. Os dois departamentos, de planejamento e investimentos, acompanham e avaliam a realização do orçamento de investimento.

4.4.2.2 Comunicação dos objetivos e planos

Os objetivos e planos de ação são comunicados pela Alta Direção aos funcionários através de reuniões semestrais. O órgão executor gerencia a implementação do plano de sua responsabilidade, cujo acompanhamento dos indicadores é realizado pelo departamento de planejamento, que elabora os mapas de acompanhamento para toda empresa. Eventuais desvios dos indicadores são tratados através de ações corretivas nas áreas responsáveis. O Mapa de Acompanhamento vem sendo utilizado desde o ano de 2000, contendo informações sobre metas e os níveis de alcance, através de conceitos como: Excelente, Muito bom, Bom, Suficiente e Insuficiente. Os valores considerados para atribuição de um conceito dependem da área considerada e da meta a ser alcançada, sendo geralmente considerado valores em intervalos. Tais indicadores podem ser observados na Tabela 4.6 a seguir.

Tabela 4.6: Exemplo de Mapa de acompanhamento de indicadores

Indicadores		Meses	Desvio	Meta Anual	Ponderação				
					Excelente	Muito bom	Bom	Suficiente	Insuficiente
Lucro líquido	Orç.								
	Real								
Índice de perdas faturadas	Orç.								
	Real								

Fonte: A empresa em estudo (2006)

O Comitê do Sistema Integrado de Gestão elabora no início do ano o Relatório de Gestão para o Prêmio ABRADEE e realiza uma auto-avaliação, discutindo as práticas de trabalho, seguindo os critérios de excelência do PNQ. As práticas e respectivos padrões de trabalho relativos ao desdobramento das estratégias são avaliados e melhorados nesta ocasião.

A empresa estudo de caso busca melhorar seus padrões quanto ao desdobramento das estratégias através de informações obtidas pela realização de *benchmarking* de processos de gestão com empresas vencedoras do PNQ, bem como as melhores práticas do Prêmio ABRADEE e Prêmio de Qualidade Gestão Pernambuco (PQGP).

4.4.3 Medição de desempenho

O sistema de medição do desempenho da empresa em estudo é desenvolvido durante o processo de planejamento estratégico. A partir dos objetivos corporativos, são definidos os objetivos das Superintendências, Departamentos e Unidades, obedecendo a um desdobramento que vincula as estratégias aos objetivos operacionais. Cada órgão possui seu conjunto de objetivos, para o qual é elaborado o respectivo detalhamento, no que se refere a linha de atuação (rentabilidade, eficiência/eficácia, relações com os clientes), o coordenador do objetivos, os responsáveis pelo seu cumprimento, o responsável pela informação sobre os resultados numa determinada periodicidade, sigla do indicador, bem como método para calculo e projeções. As informações desse detalhamento podem ser observadas na figura 4.5 a seguir.

Objetivo	Ex.: Aumentar o lucro líquido
Linha de atuação	Rentabilidade
Descrição	Otimizar lucro
Coordenador do objetivo	
Responsável pela informação	
Indicador (sigla e definição)	ALL – lucro líquido
Método de calculo	$ALL = (\text{valor realizado} / \text{valor orçado} - 1) \times 100\%$
Projeção	2005
Objetivo	$\geq 0\%$
Conceito	Exc., bom, etc.

Figura 4.5: Exemplo de Mapa de detalhamento dos objetivos

Fonte: A empresa em estudo (2006)

Este mesmo modelo de detalhamento dos objetivos é utilizado pelas Superintendências, Departamentos e Unidades. As metas dos indicadores são estabelecidas mediante histórico da empresa e do referencial comparativo dentre as distribuidoras de energia elétrica do Nordeste. Após a definição dos indicadores e metas, a proposta é encaminhada à Alta Direção para aprovação, para posterior submissão a *holding*. A empresa em estudo recebe da *holding* um conjunto de indicadores de todas as distribuidoras do grupo aprovados.

No processo de desdobramentos dos objetivos corporativos e definição dos indicadores de desempenho, ocorrem suas classificações a partir dos critérios de finalidade e integração.

- Finalidade: indicador que monitora um objetivo estratégico, gerencial ou operacional;
- Integração às perspectivas do sistema de gestão por objetivos: rentabilidade, eficiência/eficácia, relações com clientes.

Nas figuras 4.6, 4.7 e 4.8 abaixo, pode-se observar os principais objetivos estabelecidos pela alta direção da empresa.

Área de atuação	Objetivos da Presidência						Resultado	Ponderação
	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta					
Ex			MB	B	S	I		
Rentabilidade	Aumentar lucro líquido							
	Reduzir o índice de perdas							

Figura 4.6: Exemplos de objetivos de rentabilidade da Alta Direção

Fonte: A empresa em estudo (2006)

Área de atuação	Objetivos da Presidência						Resultado	Ponderação
	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta					
Ex			MB	B	S	I		
Eficiência/ Eficácia	Disponibilizar as informações gerenciais em tempo hábil							
	Sistematizar reuniões de acompanhamento do desemp. dos indicadores corporativos							

Figura 4.7: Exemplos de objetivos de eficiência/ eficácia da Alta Direção

Fonte: A empresa em estudo (2006)

Área de atuação	Objetivos da Presidência								
	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta					Resultado	Ponderação
			Ex	MB	B	S	I		
Relações com os clientes	Melhorar a posição da empresa na pesquisa Aneel, dentre as empresas do Nordeste								
	Reduzir o índice de reclamações								

Figura 4.8: Exemplos de objetivos de relações com os clientes da Alta Direção

Fonte: A empresa em estudo (2006)

A partir desses objetivos estabelecidos pela Alta Direção, defini-se os principais indicadores da empresa em estudo relacionados a clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade e processos de apoio e organizacionais, de modo que esses mesmos indicadores possam ser, em cada órgão da empresa, agrupados dentro das categorias estabelecidas pela Alta Direção (rentabilidade, eficiência/eficácia e relações com clientes). Para facilitar o entendimento, na figura 4.9 a seguir são expostos os principais indicadores considerados pela empresa com relação aos *stakeholders*.

Mapa de Indicadores	
Indicadores	
Cliente	Aprovação do cliente Solicitações atendidas no prazo
Financeiro	Liquidez corrente Prazo médio de contas a receber de energia Prazo médio do contas a pagar
Pessoas	Participantes em cursos MBA Participação nos lucros e resultados
Fornecedores	Cumprimento do prazo de entrega Rejeição de materiais
Processo produto	Automação de subestações Reduzir perdas elétricas
Sociedade	Eletrificação rural Comunidades trabalhadas
Processo apoio	Aprovação do estilo gerencial Reforma das agencias de atendimento

Figura 4.9: Exemplos de indicadores para os stakeholders

Fonte: A empresa em estudo (2006)

As informações referentes aos indicadores de interesse dos acionistas são passadas mensalmente através de relatórios de desempenho. As informações de interesse dos empregados são afixadas em quadros contendo gráficos e planilhas, contendo a evolução do que foi realizado em comparação ao que foi orçado, e de quanto foi o desvio da meta.

Para a sociedade, os indicadores são fornecidos através do departamento responsável pela comunicação institucional, pelos meios de comunicação ou através de entrevistas cedidas pela Alta Direção. Quanto aos fornecedores, a empresa mantém uma interação permanente, promovendo reuniões periódicas de avaliação e compartilhamento de estratégias e resultados, nas quais é analisado o desempenho do prestador de serviços em relação às cláusulas, metas e indicadores pertinentes. Por fim, os indicadores relativos ao fornecimento de energia são informados mensalmente na própria conta de energia.

Na figura 4.10 visualiza-se alguns indicadores considerados pela Superintendência, segundo a perspectiva de gestão por objetivos.

Superintendência de regulação - SRE				
Linhas de atuação	Definição de ponderação de Objetivos		Ano	
	Objetivos	Ponderação objetivo	Nível obtido	Avaliação (conceito)
Rentabilidade	Maximizar a base de remuneração – BRR Parâmetro de medida: cumprimento do resultado orçado	Ex.: 150	>2,5%	Excelente
	Reduzir as despesas gerenciais liquidas da SER – DOGsre Parâmetro de medida: cumprimento do índice orçado			
Eficiência/eficácia	Garantir o valor do ativo da Termo PE – ATP Parâmetro de medida: % de realização			
	Garantir a aprovação da empresa de referencia enviada a Aneel – ERA Parâmetro de medida: % de redução			

Figura 4.10: Exemplos de Indicadores da Superintendência SRE

Fonte: A empresa em estudo (2006)

Este mesmo modelo de definição dos objetivos e indicadores é utilizado para os Departamentos da empresa em estudo.

Para cada órgão há um acompanhamento dos indicadores de desempenho, através do mapa de acompanhamento, descrito na Tabela 4.6 onde as metas para o ano são desdobradas em projeções mensais, acompanhadas e encaminhadas ao executivo da área.

Os objetivos são acompanhados mensalmente através de relatórios emitidos sob coordenação da área de planejamento e controle. Para isso, este departamento disponibiliza a forma e prazos para os órgãos responsáveis disponibilizarem suas informações.

Para os objetivos que estejam com valores insatisfatórios de realização, cabe ao coordenador do objetivo identificar as causas dos desvios e a definição de um plano de ação que permita as necessárias correções.

4.4.4 Melhorias verificadas na empresa em estudo

As principais melhorias verificadas na empresa com relação à formulação das estratégias, decorrentes do processo do planejamento mais participativo dizem respeito a normalização do procedimento de formulação das estratégias e implementação da matriz de

coerência das estratégias e as necessidades das partes interessadas, como forma de auxiliar na definição dos indicadores para acompanhamento, além da utilização do BSC, mais especificamente do mapa estratégico. Também são considerados o estabelecimento de *benchmarking* de indicadores, em busca de se implementar na empresa as melhores práticas em relação a determinada área, a partir de padrões reconhecidos. Acrescenta-se ainda a utilização dos critérios do PNQ para análise ambiental, que funciona como um guia para avaliação do sistema de gestão de qualquer empresa, orientando para melhorias.

4.4.5 Principais problemas identificados na empresa em estudo

A empresa no processo de formulação da estratégia não apresenta um mapa estratégico com foco definido. Isso fica claro também quando se observa a quantidade de indicadores que a presidência expõe como base para as áreas desenvolverem seus objetivos.

O mapa não especifica existência de relação entre os objetivos que devem ser alcançados, em termos de causa e efeito, idéia básica do mapa estratégico a metodologia do BSC. De fato, a utilização do BSC na empresa estudo de caso só acontece até determinada etapa do planejamento estratégico, que é exatamente a elaboração do mapa. Depois disto, observa-se que a definição dos indicadores considerados para garantir o alcance dos objetivos é realizada com base no gerenciamento por objetivos, onde se determina os indicadores segundo os aspectos de rentabilidade, eficiência e eficácia, e relações com clientes. A relação entre o BSC e estes três aspectos também não é clara.

O processo de desdobramento das estratégias não ocorre através de planos de ação, e sim através de objetivos das várias Superintendências, Departamentos e Unidades, muitas vezes sem um vínculo direto com as estratégias. Determina-se assim o que deve ser feito, mas não como deve ser feito, (as relações, de forma prática).

Observa-se assim uma falta de alinhamento entre as metas nos diversos níveis. Por isso, o desdobramento é realizado pelas áreas de forma independente, contemplando metas para indicadores, sem apresentar a interrelação entre as 4 perspectivas.

Não há uma forte relação de causa e efeito entre os indicadores, nem critérios para integrá-los, do ponto de vista do BSC. As melhorias verificadas decorrem da necessidade de correção de um desvio verificado, onde devido essa falta de alinhamento uma área não considera de fato possíveis reflexos em outra. Essa dificuldade de desdobrar os planos de ação até a base operacional, essa falta de relação entre as metas é um dos maiores problemas apontados pela empresa em estudo.

Verificou-se também que não há um controle quanto aos padrões de trabalho. Sendo assim, o acompanhamento dos resultados dos indicadores não garante que o trabalho esteja sendo executado como estabelecido no planejamento, pelas diversas áreas nos níveis hierárquicos.

O controle das unidades é realizado mensalmente, não havendo de fato uma ação no sentido de correlacionar as informações entre as áreas. Também não há uma ação corretiva das discrepâncias observadas nos resultados demonstrados pelas unidades. Em muitas delas, o controle é apenas no sentido de enviar relatórios com prestação de contas das atividades realizadas, e não no sentido de investigar causas de diferenças ou ações que devam ser implementadas para melhorar o processo. O departamento responsável pelo planejamento, compila os dados recebidos de cada unidade, analisa-os e os reenvia novamente para cada unidade. Pelo menos, ainda, na maioria das unidades. Aquelas que implantaram medidas relacionadas como por exemplo a gestão da qualidade, como os requisitos da norma ISO 9001:2000 e gestão ambiental baseada nos requisitos da norma 14001:2004, mesmo sendo ainda em menor número, já conseguem inter-relacionar seus resultados e realizar algumas ações de melhoria, segundo informações passadas pelo departamento de planejamento.

Na grande maioria das unidades da empresa as informações ainda são colocadas em uma planilha e enviadas ao departamento de planejamento. Está sendo implantado na empresa um sistema de informação, onde cada unidade coloca na *intranet* da empresa as informações de seu setor, de forma que não só o departamento de planejamento e controle, mas também as outras unidades da empresa possam acessar essas informações, e fazer uma melhor avaliação das metas estabelecidas, bem como dos indicadores estabelecidos e dos resultados alcançados.

4.4.6 Conclusões do capítulo

A partir da descrição do processo de planejamento estratégico da empresa em estudo, pôde-se observar que a mesma não possui um sistema de medição de desempenho vinculado de maneira eficiente aos objetivos determinados. Observou-se que cada área da empresa é responsável por definir seus objetivos e indicadores, a partir dos objetivos delineados pela Alta Direção, sem necessariamente haver, ou considerar, uma relação com os objetivos dos outros setores.

Tal situação também pode ser observada no processo de medição de desempenho, pois não se consegue visualizar uma relação de causa e efeito entre os indicadores. Embora a empresa estudo de caso utilize o BSC na etapa de formulação das estratégias, mais

especificamente o mapa estratégico, a utilização desse sistema fica limitado a esta etapa. Não é aplicado nas etapas seguintes, muito menos nos setores da empresa, descendo nos níveis hierárquicos até chegar a base operacional.

O estudo talvez possa demonstrar a fragilidade que muitas empresas apresentam no processo de planejamento estratégico, quando não conseguem definir de forma clara para todos que participam do planejamento quais são os objetivos estratégicos que devem nortear todas as áreas da empresa, como cada área vai contribuir para tal alcance, que atividades são de fato estratégicas para cada área, devendo assim possuir um plano de ação coerente e realizável. Muitas vezes o que ocorre é uma desvinculação de metas entre as áreas, onde não se consegue medir de fato os resultados globais, e avaliar se as melhorias esperadas na empresa foram alcançadas, em que proporção, geral e por área, como se obteve os resultados, o que precisa ser melhorado ou modificado.

Esta é uma das questões que o modelo proposto visa considerar. A utilização do BSC para toda empresa, não só para definir objetivos, mas para medir e avaliar os resultados, devendo a qualidade ser tratada como uma área específica, relacionada com os outros setores da empresa, de maneira tal que deve possuir seus objetivos e estratégias específicos para atingir a estratégia geral da empresa, necessitando assim de um sistema de medição balanceado, que leve em consideração as diferentes características de qualidade que se pode avaliar.

O modelo proposto busca planejar a qualidade numa visão estratégica, estabelecendo objetivos e estratégias voltadas para área, de maneira que fique claro para todos da organização que a qualidade é uma área importante, e não apenas um indicador alocado em outros setores da empresa num processo de medição, que gera efeitos num sistema em que todos os setores ou áreas devem estar ligados numa relação de causa e efeito.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como início o estudo dos principais aspectos relacionados ao Planejamento Estratégico e a Gestão da Qualidade, tratados no Capítulo 2. Foram analisados os conceitos e aplicações referentes a aplicação do *Balanced Scorecard*, referenciados no Capítulo 3, tendo sido no Capítulo 4 apresentado um modelo de planejamento estratégico aliado aos ambientes da qualidade, visando planejar a qualidade numa visão estratégica, além de apresentar um estudo de caso para se avaliar seu processo de planejamento estratégico.

Neste capítulo, serão apresentadas as limitações do trabalho, as sugestões para trabalhos futuros, bem como as conclusões relacionadas ao estudo teórico e ao modelo elaborado.

5.1 Conclusões do Referencial Teórico

No referencial teórico foram tratados os conceitos relacionados ao planejamento, estratégia, suas características e relações, sendo posteriormente abordado o processo de planejamento estratégico, suas características, vantagens, dificuldades e etapas gerais de elaboração.

Ao final, pôde-se observar que as empresas projetam seu planejamento estratégico a partir de algum modelo, para realizar uma análise da sua situação e medir os resultados. As empresas necessitam cada vez mais de planejamento flexíveis, ou seja, capazes de absorver mudanças, não só para se adaptarem às mudanças, mas também para inserirem outros sistemas de gestão, adequados a realidade de cada empresa. Sendo assim, a empresa deve utilizar o modelo de planejamento estratégico que melhor se adeque às suas características, aos seus objetivos.

As empresas precisam trabalhar os sistemas de gestão da qualidade, como uma forma de serem mais competitivas a longo prazo. E para isso, a qualidade deve estar presente no processo de planejamento estratégico da empresa, no momento de definição de objetivos e estratégias a serem seguidas.

Uma vez que é importante se estabelecer objetivos e estratégias para a empresa, incluindo os ambientes da qualidade, torna-se necessário um sistema estratégico de medição de desempenho, que avalie os resultados de forma conjunta, considerando não só os resultados financeiros. Tal fato refere-se a utilização do *Balanced Scorecard*, que teve seus aspectos descritos na revisão bibliográfica. Sendo assim, neste trabalho de pesquisa foi utilizado o modelo do BSC para o Planejamento Estratégico.

5.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuros

O caso exemplo mostrou a dificuldade da empresa em implementar de fato as etapas principais de um planejamento estratégico, incluindo o sistema de medição e melhoria de desempenho.

Dentre as limitações relacionadas ao Modelo Proposto de Planejamento Estratégico alinhado aos Ambientes da Qualidade, destaca-se a necessidade de se aplicar o modelo em uma organização que esteja no processo de elaboração do planejamento estratégico.

As recomendações propostas a seguir têm o objetivo de permitir continuidade ao presente trabalho, de forma a aprimorar o modelo e adequá-lo as características específicas da empresa que venha a utilizá-lo. Sendo assim, indica-se como sugestões de trabalho:

- aplicar o Modelo em empresas nos setores de manufatura e serviços, para análise comparativa dos resultados e adequações necessárias;
- acrescentar novos indicadores aos ambientes da qualidade, relacionados em especial a perspectiva de aprendizado e crescimento, de forma a considerar aspectos como competências essenciais e gestão do conhecimento na avaliação;
- propor procedimentos para a elaboração e seleção dos indicadores de qualidade.

5.3 Conclusões do Modelo de Planejamento Estratégico alinhado aos Ambientes da Qualidade na empresa em estudo

Para o Modelo desenvolvido neste trabalho de pesquisa, as contribuições foram obtidas nas seguintes áreas:

- Etapas do Planejamento Estratégico, segundo Terence (2002);
- Sistema de Gestão da Qualidade;
- Ambientes da qualidade *in-line*, *on-line* e *off-line*, classificados por Paladini (2002);
- *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997).

A empresa em estudo contribuiu por deixar evidente que, apesar de ser uma empresa de grande porte, que já há muito tempo atua no mercado, apresenta algumas dificuldades no seu processo de planejamento estratégico, mais especificamente na etapa de definição de objetivos que realmente possam não só serem alcançados, mas importantes para o desempenho geral da empresa. Pôde-se observar que os indicadores dessa empresa e o sistema

BSC estão desvinculados, uma vez que não fica evidente a relação que deve existir entre as áreas na definição dos objetivos e indicadores a serem medidos. Sendo assim, o modelo proposto busca integrar a qualidade ao planejamento estratégico, desde o momento da definição dos objetivos e metas, tendo o BSC como suporte para avaliar os resultados e corrigir o que é necessário.

O modelo proposto procurou dar a área da qualidade a mesma importância que as demais áreas possuem na empresa, de forma a incluir de maneira mais explícita a preocupação com a gestão da qualidade no processo de planejamento estratégico.

De forma geral, no decorrer do trabalho, ficou evidente a importância que a área de qualidade possui dentro das empresas, como um meio de atender às necessidades dos *stakeholders*, além permitir a melhoria contínua para aumentar a satisfação desses. A empresa que consegue atender as expectativas de seus *stakeholders* consegue ser mais competitiva do que aquelas que consideram apenas alguns participantes específicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT; Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000:2000. **Sistema de Gestão da Qualidade** – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Osvaldo. **Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)**. Disponível em <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/analiseSwot.asp>. Acesso em 11/06/2006.

BATISTELLA, João Paulo G. **Balanced Scorecard como Ferramenta Gerencial da Estratégia**. Disponível em: < <http://www.conceptia.com.br/artigos/artigo>>. Acesso em 01 fev. 2006.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASSARD, M. **Qualidade: Ferramentas para uma melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

CARVALHO, Marly Monteiro de...(et al). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SELIG, Paulo Maurício. **O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: < http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306_ArtigoIberoamerican-PEPSE.pdf >. Acesso em 22 nov. 2005.

CORREIA, L. C. da Conceição; MELO, M.A. do Nascimento; MEDEIROS, D. Dumke de. **Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de caso**. Revista Produção, v.16, p.111-125, abr., 2006.

FISCHMANN, A. A. ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. In: **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

KAPLAN R. S. e NORTON D. P. **Using the Balanced Scorecard as a strategic management system**. In: Harvard Business review. Boston. Jan/Fevereiro, 1996.

_____. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **A Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, Editora S.A., 1997.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alembert. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MENDES, Nelson Carlos do Nascimento. **Proposta de indicadores para sistemas de gestão de saúde e segurança no trabalho em conformidade ao sistema de Gestão da Qualidade**. Recife, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGEP/UFPE, 2002.

MEGGINSON, L.C; MOSLEY, D.C.; PIETRI JUNIOR, H.P. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: Um Roteiro pela Selva do Planejamento. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, E. **As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade**: Implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

MULLER, Cláudio. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – modelo de estratégia, indicadores e operações)**. Porto Alegre, 2003 (Doutorado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas: 2001.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados.** São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PALADINI, Edson. **Avaliação estratégica da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão da qualidade.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão da qualidade no processo.** São Paulo: Atlas, 1995.

PRIETO, V. Correia; PEREIRA, F.L. Alves; CARVALHO, M.M.de; LAURINDO, F.J. Barbin. **Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*.** Revista Gestão & Produção, v.13, p.81-92, abr., 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando Um Desempenho Superior. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Competição = On competition:** estratégias competitivas essenciais. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUREZA, Júlio Miranda. **Modelo para a Elaboração, Implementação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações.** Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGEP/UFSC, 2004.

QUINN, James Brian; MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, Inêz Manuele dos. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho para empresas de serviços certificadas com a ISO 9001:2000.** Recife, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGEP/UFPE, 2006.

SHIBUYA, M. Kenji; VENDRAMETO, Oduvaldo; NETO, P.L.O. Costa; BOTELHO, W.Costa. **O uso do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão da qualidade.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Florianópolis: ABERPRO, 2004.

SILVA, Elaine Cristina da Rocha. **Um modelo de indicadores para sistemas integrados de gestão.** Recife, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGEP/UFPE, 2002.

SILVA, Jader Julio Pires da. **Um Modelo de Desenvolvimento Estratégico:** Preparando Micro e Pequenas Empresas para a Utilização de Indicadores Estratégicos. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGEP/UFSC, 2001.

STORCH, Clane Regina Rech; NARA, Elpídio Oscar Benitez; STORCH, Luiz Afonso. **Mapa estratégico, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, ferramenta para otimização da tomada de decisões:** estudo de caso de uma indústria de porte médio. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Florianópolis: ABERPRO, 2004.

TAKASHINA, Nelson; FLORES, Mário. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGEP/UFSCAR, 2002.

TIFFANY, Paul; PETERSON Steven D. **Planejamento estratégico**. 7ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane. **Avaliação de desempenho em redes de empresas**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Florianópolis: ABERPRO, 2004.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. Parnell, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Etapa I: Planejamento estratégico

1. O planejamento estratégico é realizado por pessoal interno com participação externa?
2. Quem define as principais diretrizes do planejamento estratégico?
3. Quais as etapas para a realização de tal planejamento? É adotado algum modelo específico? Qual?

Seqüência: 1 a 10.

- () Missão, visão, princípios e valores;
- () Diagnóstico interno;
- () Diagnóstico externo;
- () Definição de objetivos e metas;
- () Formulação de estratégias;
- () Critérios de seleção das estratégias;
- () Seleção de estratégias;
- () Implementação das estratégias;
- () Execução da estratégia;
- () Avaliação e controle da estratégia.

4. Quanto tempo de duração, em média, demora cada etapa do processo de planejamento estratégico?
5. Que informações são buscadas no ambiente interno da empresa para auxiliar na definição dos objetivos e metas?

Forças:

- () Competências em áreas chaves;
- () Recursos financeiros;
- () Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores;
- () Tecnologia;
- () Custos;
- () Competência em inovação;
- () Experiência;
- () Gerencia experiente;
- () Preço;
- () Atendimento;
- () Qualidade;
- () Confiabilidade;

Fraquezas:

- () Falta de foco no negócio;
- () Instalações obsoletas;
- () Ausência de competências básicas;
- () Problemas operacionais internos;
- () Rede de distribuição limitada;
- () Altos custo unitários.

6. Os responsáveis pelo processo utilizam alguma ferramenta de gestão para auxiliar a definir objetivos e metas?
7. Quais informações são buscadas no ambiente externo para dar suporte a definição dos objetivos e metas a serem buscados?
8. Utilizam o modelo das forças de Porter?

Novos entrantes:

Quais as barreiras existentes para as novas empresas no mercado?
Há facilidades de acesso a informações sobre o mercado e tecnologias?
Quem são seus principais concorrentes?
Como a empresa vigia esses concorrentes?
Grau de inovação tecnológica da concorrência?
Grau de agressividade da concorrência?

Produtos ou Serviços Substitutos:

Qual a possibilidade de produtos ou serviços substitutos no futuro?

Compradores:

Como empresa identifica as necessidades dos clientes?
Como classifica seus clientes?
Qual o grau de retenção de clientes?
Grau de satisfação dos clientes?

Fornecedores:

Como a empresa desenvolve seus fornecedores?
Como troca informações com os fornecedores?
Como avalia seus fornecedores?

9. A empresa utiliza algum suporte (consultoria) para tal atividade? Qual o papel dos consultores?
10. Como se dá o processo de seleção da estratégia a ser adotada pela empresa?
11. Quem participa de tal seleção?
12. Quem elabora o plano de ação a ser seguido?
13. Quem determina que recursos serão utilizados e onde na organização?
14. Quem é (ou são) responsável (responsáveis) pelo desdobramento e implantação da estratégia selecionada?
15. Como a empresa realiza o controle e a avaliação das atividades executadas?
16. Tal controle é realizado em todas as etapas do planejamento estratégico?

Etapa II: Balanced Scorecard

1. Como ocorre a implantação do BSC na empresa?
2. Que áreas participam?
3. Quais as atividades realizadas para a utilização do BSC?
4. Há pessoas ou equipes responsáveis para desdobrar o BSC na empresa?
5. Quem define os indicadores a serem considerados nas 4 perspectivas do BSC?
6. Que fatores ou aspectos são considerados no momento de selecionar os indicadores de desempenho a serem medidos?
7. Para cada perspectiva do BSC, quais são os indicadores considerados e que critérios são utilizados para tal escolha?
8. Como a empresa trata a gestão da qualidade? Há auditorias do sistema de gestão de qualidade? Caso, sim com que objetivo?
9. Utilizam ferramentas da qualidade? Quais? Por quê?
10. Que indicadores a empresa utiliza para medir os resultados do sistema de gestão de qualidade? Qual a razão escolha de cada um?
11. A partir da medição dos indicadores utilizados, tanto nas perspectivas do BSC quanto nos utilizados para avaliação do sistema de qualidade, observou-se melhorias nos processos? Quais? Em que aspectos?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)