

CHRISTIANE H. TANABE OGASSAWARA

***BALANCED SCORECARD* E O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA  
FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO COMPARATIVO EM  
EMPRESAS DA REGIÃO DE CURITIBA NO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.


**“BALANCED SCORECARD E O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO  
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO COMPARATIVO  
EM EMPRESAS DA REGIÃO DE CURITIBA NO PARANÁ”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
COORDENADOR DO MESTRADO**

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:



**PROF.º DOUTOR JOÃO CARLOS DA CUNHA  
PRESIDENTE**



**PROF.º DOUTOR JOSÉ PAULO DE SOUZA  
MEMBRO**



**PROF.º DOUTOR JOÃO MARCELO CRUBELLATE  
MEMBRO**

12 de maio de 2009

Ao meu esposo, Roger  
Pela paciência, dedicação e companheirismo

Dedico este trabalho à você!

## AGRADECIMENTOS

À Deus por todas as bênçãos e aprendizado.

Aos meus pais pela minha vida e educação.

Aos meus irmãos por entenderem minha ausência nesses dois anos.

À Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de crescimento e por ter me  
acolhido durante o mestrado.

Ao Professor João Carlos da Cunha pela orientação e dedicação na realização deste  
trabalho.

Aos Professores da UFPR que contribuíram para a minha formação nestes dois anos.

Às meninas da secretaria, principalmente a Ester e a Leila, que sempre estiveram  
disponíveis em todos os momentos.

Ao Professor José Paulo de Souza, pelo apoio e ajuda, levo comigo seu exemplo de  
Professor.

À Marlete e Débora, companheiras inseparáveis de mestrado, pelas conversas e  
conselhos, sentirei saudades de vocês.

Ao colega Fabiano e à Sandra, que sempre estiveram dispostos a ajudar.

Aos colegas de mestrado da linha de tecnologia e outras, pelas discussões e trocas de  
ideias.

Às empresas que participaram desta pesquisa e contribuíram para a realização deste  
estudo.

À todos aqueles que me acompanharam até aqui, que estiveram presentes na minha  
vida nesses dois e que contribuíram de alguma forma na concretização deste trabalho.

Obrigada à todos vocês!

O Senhor é o meu pastor, nada me faltará.  
Salmos, 23:1

Feliz aquele que transfere o que sabe, e aprende o que ensina.  
Cora Coralina

## RESUMO

Neste trabalho foram abordados os modelos de gestão *Balanced Scorecard* - BSC e o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade – MEG. Tendo como objetivo verificar as complementaridades, sobreposições e conflitos entre os modelos em empresas da região de Curitiba no Paraná. Neste trabalho, no referencial teórico foram apresentadas as características principais dos modelos referentes aos objetivos, à abrangência, às informações, aos resultados, aos processos e à gestão, buscando identificar as complementaridades, sobreposições e conflitos. Para pesquisa de campo foi utilizado o estudo de casos múltiplos, com entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. Foram pesquisadas três empresas, buscando identificar pontos complementares, sobrepostos e conflituosos em relação aos objetivos, abrangência, informações, resultados, processos e gestão dos modelos. As análises do estudo teórico e do empírico foram confrontadas a fim de localizar pontos de convergência e divergência. Em relação às complementaridades, conclui-se que o MEG não possui práticas para a gestão da estratégia, dessa forma o BSC o complementa, auxiliando no desdobramento da estratégia e mensuração dos resultados. Em relação às sobreposições, observou-se que a gestão dos modelos envolve a alta direção para direcionamento da implementação e dos integrantes para a manutenção, quanto às informações, algumas são visualizadas em ambos os modelos e em relação à abrangência tanto o MEG quanto o BSC envolvem todos os departamentos e setores da organização. Essas sobreposições podem gerar conflitos na existência dos modelos na organização, já que englobando toda a empresa e seus integrantes existe a divisão de atenção, podendo prejudicar a efetivação dos modelos. Pode também existir a duplicidade de tarefas, informações e relatórios, gerando resistência dos integrantes em realizar a mesma função repetidas vezes e não verificar motivos para a existência de um segundo modelo na organização. Tendo em vista este estudo as empresas poderiam focar nas complementaridades entre os modelos, buscando melhorar a convivência entre eles e explorar seus objetivos. Em relação às sobreposições as organizações poderiam excluí-las, evitando a duplicidade de tarefas e relatórios e desperdício de tempo e recursos, bem como divisão da atenção dos integrantes. Esses fatores podem gerar e contribuir para o surgimento de conflitos na existência dos modelos na organização, conduzindo a uma má implantação e condução dos modelos, bem como resistência por parte dos integrantes.

Palavras-chave: MEG. BSC. Complementaridades. Sobreposições. Conflitos.

## **ABSTRACT**

In this work the Balanced Scorecard – BSC and the Management Excellence Model – MEM of National Quality Foundation were analysed with the objective to verify the complementarities, overlaps and conflicts between the models in companies of the region of Curitiba at Paraná. In the theoretical framework were presented the main features of the models: objectives, scope, information, results and management, identifying the complementarities, overlaps and conflicts. For field research was used the study of multiple cases, with semi-structured interviews and analysis of documents. Three companies were studied and were verified: complementarities, overlaps and conflicts in relation of the objective, scope, information, process, results and management. The analysis of theoretical and empirical studies were compared to find points of convergence and divergence. For complementarities, it is concluded that the MEG does not have any practice for the management of strategy. In this way the BSC helps the deployment of strategy and measurement of results. For overlaps, the management of models involves the high direction to guide the implementation and members to maintenance. Regarding the information, some are displayed in both models, and about the scope the BSC and MEG involved all departments and sectors of the organization. Those overlaps may create conflicts in the existence of models in the organization, because they involve all the company and its members. It can cause the division of attention, which could damage the effectiveness of the models. It was also observed the duplication of tasks, information and reports, generating resistance of the members to do the same function repeatedly. As a consequence, they could not verify reasons to the existence of a second model in the organization. Based on this study the companies could focus in the complementarities between the models, trying to improve the contact of the models and exploring their goals. The companies could exclude the overlaps avoiding: duplication of tasks, waste of time, waste of resources and division of attention from the members. Those factors can generate conflicts between the models, leading a poor implementation and conduction of the models and resistance from members.

Key words: MEM. BSC. Complementarities. Overlaps. Conflicts.



## LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO.....	36
FIGURA 2 – O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO ESTUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	57
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	78

## LISTA QUADRO

QUADRO 1 – CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA) .....	44
QUADRO 2 – CRITÉRIOS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS (COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA) .....	46
QUADRO 3 – CRITÉRIOS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS (RUMO À EXCELÊNCIA) .....	47
QUADRO 4 - COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC E OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ .....	75
QUADRO 5 – RESUMO DOS ESTUDOS COMPARATIVOS ENTRE O MEG E O BSC.....	75
QUADRO 6 – OBJETIVOS DO MEG E DO BSC .....	87
QUADRO 7 – ABRANGÊNCIA DO MEG E DO BSC .....	88
QUADRO 8 – INFORMAÇÕES DO MEG E DO BSC .....	88
QUADRO 9 – RESULTADOS DO MEG E DO BSC .....	89
QUADRO 10 – PROCESSOS DO MEG E DO BSC .....	90
QUADRO 11 – GESTÃO DO MEG E DO BSC .....	90
QUADRO 12 – COMPLEMENTARIDADES: ESTUDO TEÓRICO ENTRE O MEG E O BSC .....	92
QUADRO 13 – CARACTERÍSTICAS COMPLEMENTARES DO MEG E DO BSC.....	93
QUADRO 14 – SOBREPOSIÇÕES: ESTUDO TEÓRICO ENTRE O MEG E O BSC .....	95
QUADRO 15 – CARACTERÍSTICAS SOBREPOSTAS DO MEG E DO BSC.....	95
QUADRO 16 – RECONHECIMENTOS DA EMPRESA X NO PERÍODO DE 1999 A 2007 .....	98
QUADRO 17 – DEMONSTRATIVO DAS COMPLEMENTARIDADES, SOBREPOSIÇÕES E CONFLITOS IDENTIFICADOS NO ESTUDO DE CASOS ..	100
QUADRO 18 – COMPLEMENTARIDADES: OBJETIVOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	113
QUADRO 19 – COMPLEMENTARIDADES: INFORMAÇÕES DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO.....	114
QUADRO 20 – COMPLEMENTARIDADES: PROCESSOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	115
QUADRO 21 – COMPLEMENTARIDADES: RESULTADOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	116
QUADRO 22 – COMPLEMENTARIDADES: GESTÃO DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	116
QUADRO 23 – SOBREPOSIÇÕES: INFORMAÇÕES DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	117
QUADRO 24 – SOBREPOSIÇÕES: ABRANGÊNCIA DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	118
QUADRO 25 – SOBREPOSIÇÕES: PROCESSOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	119
QUADRO 26 – SOBREPOSIÇÕES: GESTÃO DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO.....	120
QUADRO 27 – SOBREPOSIÇÕES: RESULTADOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO .....	120

## LISTA DE TABELA

TABELA 1 – MATRIZ COMPARATIVA DAS FERRAMENTAS AVALIADAS .....	73
---	----

## LISTA DE SIGLAS

BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
EFQM	- <i>European Foundation for Quality Management</i>
FNQ	- Fundação Nacional da Qualidade
MBC	- Movimento Brasil Competitivo
MEG	- Modelo de Excelência da Gestão
MPC	- Movimento Paraná Competitivo
MPE BRASIL	- Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
PPQG	- Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2.3 Pressupostos do estudo.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	20
2.2 MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	25
2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.....	29
2.3.1 Histórico e visão geral dos conceitos e fundamentos da Fundação Nacional da Qualidade.....	29
2.3.2 Conceitos e fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão.....	33
2.3.3 Descrição da metodologia do Modelo de Excelência da Gestão.....	38
2.3.3.1 Objetivos e o processo de construção do Modelo de Excelência da Gestão.....	38
2.3.3.2 Prêmio Nacional da Qualidade, Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão e Prêmio Sucesso Empresarial: objetivos e requisitos para a candidatura.....	39
2.3.3.3 Auto-avaliação e o processo de candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade, Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão e Prêmio Sucesso Empresarial.....	42
2.3.3.4 Implantação das oportunidades de melhorias.....	49
2.3.3.5 Formas de manutenção e aprimoramento da organização por meio do Modelo de Excelência da Gestão.....	50
2.3.4 Críticas ao Prêmio Nacional da Qualidade.....	51
2.4 BALANCED SCORECARD.....	52
2.4.1 Histórico do <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
2.4.2 Descrição da metodologia do <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
2.4.2.1 Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
2.4.2.2 Processo de elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> .....	59
2.4.2.3 Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
2.4.3 Formas de manutenção e aprimoramento da organização por meio <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
2.4.4 Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
2.5 ESTUDOS ENTRE O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO E O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	71
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>77</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	77
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	77
3.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	78
3.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise.....	78
3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	81
3.3.1 Delineamento da pesquisa.....	81
3.3.2 Escolha dos casos.....	83
3.3.3 Fontes de evidências e tratamento dos dados.....	84
3.3.4 Limitações da pesquisa.....	86

<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>87</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DO MEG E DO BSC SOB O PONTO DE VISTA TEÓRICO.....	87
4.1.1 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo teórico.....	91
4.1.2 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo teórico.....	93
4.1.3 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo teórico.....	96
4.2 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	97
4.2.1 Empresa X.....	97
4.2.2 Empresa Y.....	98
4.2.3 Empresa Z.....	99
4.3 CARACTERÍSTICAS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO DE CASOS.....	100
4.3.1 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de casos.....	101
4.3.1.1 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa X.....	101
4.3.1.2 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Y.....	103
4.3.1.3 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Z.....	104
4.3.2 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de casos.....	106
4.3.2.1 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa X.....	106
4.3.2.2 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Y.....	107
4.3.2.3 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Z.....	108
4.3.3 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de casos.....	109
4.3.3.1 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa X.....	109
4.3.3.2 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Y.....	110
4.3.3.3 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Z.....	111
4.4 CONCLUSÕES DAS COMPLEMENTARIDADES, SOBREPOSIÇÕES E CONFLITOS ENTRE O MEG E O BSC: ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO.....	112
4.4.1 Conclusões das complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo teórico e empírico.....	112
4.4.2 Conclusões das sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo teórico e empírico.....	117
4.4.3 Conclusões dos conflitos entre o MEG e o BSC: estudo teórico e empírico..	121
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>123</b>
<b>6 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>130</b>
<b>DOCUMENTOS CONSULTADOS</b> .....	<b>136</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças vêm ocorrendo de maneira rápida em todo o mundo: novos produtos, processos, mercados e novas formas de organização, gerando o abandono dos procedimentos até então existentes (LASTRES; FERRAZ, 1999) e forçando as empresas a criarem novas formas de gestão para que permaneçam no mercado. Dessa forma, acompanhando as transformações, os modelos de gestão surgem como forma de preencher as necessidades de organizações mais competitivas.

Da era da produção em massa ao toyotismo, transformações ocorreram nas organizações, os clientes passaram a ter maior qualidade e variedade de produtos e os funcionários abandonaram o papel de apêndice da máquina tornando-se um ativo importante para a empresa (PASSOS, 2000; WOOMACK; JONES; ROOS, 1992). Nesse ínterim os modelos de gestão foram criados e são utilizados para auxiliar os dirigentes a gerenciar a organização frente as mudanças.

Um modelo de gestão deve considerar a situação atual e futura da empresa, sendo assim, com base no foco de negócio da empresa, uma organização traçará um conjunto de diretrizes e sua estrutura organizacional, direcionadas a como a empresa irá sobreviver no ambiente de negócios (KASPER, 2006; PEREIRA, 1995).

Modelos e formas de gestão foram criados para auxiliar a gestão organizacional, entretanto, esses modelos eram implantados isoladamente e proporcionavam gestões localizadas em determinados setores e ações, não visualizando a empresa como um todo. Dessa forma, o problema não seria a falta de modelos gerenciais, mas, sim, a implementação dessas iniciativas sem alinhamento e integração (FNQ, 2007d; KAPLAN; NORTON, 2000).

Outro problema visualizado quanto aos modelos de gestão seria o foco em indicadores financeiros apenas, não considerando os ativos intangíveis, como relacionamentos com clientes, habilidade e motivação dos funcionários, produtos e serviços inovadores (KAPLAN; NORTON, 2000).

Tendo em vista a problemática de ações isoladas na empresa, não proporcionando uma gestão integrada, bem como o foco apenas em indicadores financeiros, foram criados o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional

da Qualidade - MEG e o *Balanced Scorecard* - BSC buscando preencher essas lacunas.

Em 1991, foi fundada a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ por 39 empresas privadas, ela é uma organização brasileira sem fins lucrativos, e na sua criação o seu objetivo principal era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e as atividades decorrentes dele (FNQ, 2008a, 2008c).

O PNQ tem como base as diretrizes do *Baldrige National Program*, da *European Foundation for Quality Management* [EFQM] e da *International Organization for Standardization* [ISO] (FNQ, 2007d), que também estão voltados para a excelência na gestão.

O MEG não visa prescrever práticas de gestão, mas sim, a avaliação - diagnóstico e base para o desenvolvimento de um modelo de gestão adequado para empresas de qualquer tipo, porte e fim. É um modelo composto por oito critérios de excelência: clientes; sociedade; informações e conhecimento; liderança; estratégias e planos; pessoas; processos e resultados (FNQ, 2007a).

O modelo funciona segundo o ciclo PDCL. A liderança constrói as estratégias e planos baseados nas necessidades e exigências dos clientes e da sociedade, e são implementadas por meio das pessoas e dos processos, gerando resultados. Os resultados se referem à situação financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e de apoio, e fornecedores. Esses resultados são transferidos para a organização na forma de informações e conhecimento (idem).

As empresas submetem-se ao prêmio por meio da elaboração do relatório de gestão, que é elaborado na autoavaliação da empresa. A avaliação pode ser realizada apenas para a análise da organização, não sendo exclusivamente destinada à candidatura ao prêmio. Na autoavaliação a empresa analisa sua gestão com base nos oito Critérios de Excelência, podendo assim, identificar seus pontos fortes e as melhorias que podem ser feitas na empresa (FNQ, 2008b).

Por meio da concessão do PNQ, as empresas são comparadas as de Classe Mundial, o que significa que sua gestão está entre as melhores do mundo (idem), e suas práticas são divulgadas como exemplares.

Em 1992 foi criado o *Balanced Scorecard*, que mantém as medidas financeiras incluindo os ativos intangíveis que contribuem para o futuro desempenho financeiro. O foco inicial do BSC foi a mensuração do desempenho, posteriormente, voltou-se para a gestão da estratégia, visando a um sistema de gestão estratégica



que colaboraria na implementação e na obtenção de *feedback* da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC transforma a estratégia da organização em objetivos e medidas, dispostos segundo quatro perspectivas: financeira; do cliente; de processos internos; do aprendizado e crescimento. Esses objetivos são baseados na visão e estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). Por meio dos mapas estratégicos, as relações de causa e efeito entre as perspectivas são melhor visualizadas, proporcionando a integração dos objetivos de cada perspectiva sob o foco das metas financeiras e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 2000).

Verifica-se que o MEG e o BSC vêm sendo implantados em conjunto nas organizações. Algumas empresas premiadas e finalistas do PNQ, como a Belgo Juiz de Fora, a Petroquímica União, a Albras e a Politeño mencionam em sua gestão a coexistência do BSC e do MEG.

Tendo em vista a coexistência destes modelos nas organizações, o presente estudo analisou comparativamente o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade - MEG e o *Balanced Scorecard* – BSC, coexistindo em empresas da região de Curitiba, no Paraná. Buscou-se, desse modo, descrever as metodologias dos modelos, bem como verificar as complementaridades, sobreposições e conflitos entre eles em relação aos seus objetivos, abrangência na organização, informações, processos, resultados e gestão.

Avaliar estes modelos operando juntos pode ajudar as empresas a basearem sua gestão em pontos que fortalecem e complementam os modelos, evitando os fatores de conflito, ou minimizá-los na sua coexistência, quando for o caso.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O tema neste estudo são os modelos de gestão, com foco no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - MEG e o *Balanced Scorecard* – BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná. Como norteador deste trabalho foi proposto o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os fatores complementares, sobrepostos e conflitantes existentes entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar comparativamente a aplicação do MEG e do BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos neste estudo são:

- Verificar as complementaridades entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná;
- Verificar as sobreposições entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná;
- Verificar os conflitos entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná.
- Analisar as complementaridades, sobreposições e conflitos visualizados no estudo empírico e no teórico.

### 1.2.3 Pressupostos do estudo

Tendo em vista os objetivos propostos neste estudo, esse inicialmente possui alguns pressupostos. O primeiro deles, no caso de sobreposições entre os modelos, a implantação de um deles que una as características focos do MEG e do BSC abrandaria a divisão da atenção dos altos executivos, pois os dois modelos requerem um total envolvimento daqueles para a sua efetiva implantação; além disso, evitaria também resistências às mudanças por parte dos funcionários, considerando-se que um novo modelo [segundo modelo] seria inserido e que

algumas alterações deveriam ser feitas na forma de trabalho. Por fim, atenuaria ainda os desvios dos objetivos da organização na implantação dos dois sistemas, pois, estes podem ser abandonados em detrimento às exigências do próprio modelo, como preenchimento de relatórios e formulários, além de gastos desnecessários.

Outro pressuposto, quanto as melhorias na forma de coexistência dos modelos na organização, que podem ser aprimoradas tendo em vista a maneira de condução dos modelos praticada por outras empresas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Tendo em vista a escassez de material teórico que buscam traçar um comparativo entre o MEG e o BSC, este estudo visa contribuir para essas discussões.

Segundo os relatórios das empresas premiadas pelo PNQ, algumas delas, juntamente com o MEG, também adotaram o BSC. A Belgo Juiz de Fora, premiada em 2004, implantou no mesmo ano o BSC (FNQ, 2006b, 2008d); a Politeo, premiada em 2002, avalia seu desempenho global utilizando o BSC (FNQ, 2006b); a Albras, premiada em 2007 e finalista em 2005, define seus objetivos estratégicos alinhados à visão da organização e acompanhados pelo BSC (FNQ, 2008e); a Petroquímica União, premiada em 2005, baseia seu mapa estratégico e o seu desdobramento em planos de ação segundo a metodologia do BSC (FNQ, 2008f). Dessa forma, temos exemplos de empresas que mencionam em seus relatórios de gestão a coexistência do BSC e do MEG em suas estruturas organizacionais.

Ambos são modelos de gestão que orientam os processos administrativos das empresas e estabelecem as dimensões do sistema de gestão que devem ser organizadas. É necessário o estudo das potenciais interações entres os modelos para extrair deles o máximo proveito. Por meio deste estudo, as empresas poderiam focar em pontos que fortalecem e complementam os modelos, e desestimular os fatores que geram conflitos entre eles, bem como melhorar e modificar as formas de interação entre os eles, com base nas práticas de interação de outras empresas. As empresas poderiam, dessa forma, ter uma melhor compreensão do funcionamento

dos modelos, identificando elementos que se fazem presentes na teoria, mas que não estão ativos na prática.

A implantação do MEG ou do BSC em uma empresa requer um processo de mudanças e adaptações em todo o seu sistema sócio-técnico. O entendimento destes modelos permite uma melhor compreensão dos próprios e de suas interações com os vários subsistemas das empresas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta revisão da literatura são tratadas as transformações que ocorreram na forma de gestão nas organizações e no ambiente. Aborda-se também modelo de gestão, buscando sua caracterização, e por fim, o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ - MEG e o *Balanced Scorecard* – BSC são descritos, assim como os estudos comparativos entre os modelos.

### 2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

O mundo passa por mudanças intensas, no qual as inovações estão sendo construídas e disseminadas de maneira rápida entre os países, afetando suas atividades econômicas. Novos produtos e processos, novos mercados, bem como novas formas de organização – produção *just-in-time*, empresas em redes, comércio eletrônico, entre outros – estão surgindo. Essas “mudanças refletem a introdução de novos procedimentos, e o afastamento daqueles até então dominantes” (LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 27). Dessa forma, no decorrer da história da humanidade, as mudanças se fizeram presentes, modificando as formas de vida na sociedade, bem como na estruturação das empresas, seus processos produtivos, formas e modelos de gestão.

Pereira (1995) analisou os modelos de gestão com base nas mudanças macroambientais da sociedade, por meio da análise das ondas de transformação, utilizando estudos de Toffler<sup>1</sup>.

As ondas são divididas em três revoluções: a Agrícola até 1750; a Revolução Industrial até 1970; e a partir dos anos 70, a Revolução da Informação. Nota-se que durante essas revoluções, mudanças também ocorreram no ambiente organizacional, e conseqüentemente, os modelos de gestão foram se modificando ao longo dos anos. Pereira (1995), então, dividiu essas mudanças em eras empresariais.

---

<sup>1</sup> TOFFLER, A. A. **Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

As três primeiras décadas do século passado [1900 – 1930], após a 2ª Revolução Industrial, são caracterizadas pela Era da Produção em massa, com produtos padronizados, precária relação entre cliente e empresa, e o trabalhador, visto apenas como um apêndice da máquina. Entretanto, nessa era ocorreram as primeiras contribuições para a conceituação teórica e prática do que é uma organização, com base nas contribuições de Ford, Taylor e Fayol. As práticas administrativas, até então, limitavam-se ao salário baseado na produção, na divisão de tarefas, na especialização do trabalho e no controle rigoroso da produção, entre outros (PEREIRA, 1995).

As organizações na Era Industrial recebiam os benefícios de uma economia de escala, advindos, em sua grande maioria, de investimentos em ativos físicos e de uma gestão voltada para ativos e passivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). Dessa forma, as organizações nesse período não inseriam os ativos intangíveis na gestão organizacional.

De 1950 até início de 1970, principia-se uma nova era, a da Eficiência, no qual as empresas se voltam para seu aprimoramento interno. Disseminando os níveis hierárquicos na criação de *staffs* internos, especializados nas mais diversas áreas. Nessas primeiras eras [da Produção em Massa e da Eficiência], encontram-se os modelos tradicionais de gestão, da escola clássica à teoria da contingência. (PEREIRA, 1995).

Passos (2000) relata que até 1974 os padrões de gestão das empresas, bem como os tecnológicos, estavam baseados no modelo taylorista-fordista juntamente com a estrutura empresarial proposta por Fayol. A partir dos anos 70 surge uma nova era, a da Qualidade, devido ao crescimento das empresas japonesas no mercado ocidental. As empresas japonesas introduziram o conceito da qualidade total na suas práticas gerenciais, buscando satisfazer seus clientes, e criando um novo estilo de gestão, o participativo. Enquanto isso, as empresas americanas buscavam a produção em massa e intenso rigor na produção interna

Seguindo ainda o período dos anos 70, e principalmente o dos 80, de acordo com Passos (2000), esse momento foi marcado por sucessos comerciais de empresas japonesas, que demonstravam um modelo de gestão diferenciado, apresentando alta produtividade juntamente com alta qualidade. Womack, Jones e Roos (1992) focam na questão do toyotismo, que nasceu após a Segunda Guerra

Mundial com o conceito de produção enxuta, com Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, da Toyota japonesa.

Alguns países europeus também copiaram o processo de produção em massa das três grandes indústrias automobilísticas americanas [Ford, GM e Chrysler]. Entretanto, apesar da disseminação desse tipo de processo, a decadência desse sistema teve como propulsores os salários crescentes e as constantes pressões para a diminuição da jornada de trabalho. A estagnação da indústria automobilística europeia e norte-americana não avançou devido a uma nova indústria que surgia no Japão (WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

Os japoneses se voltaram para a produção sem desperdícios, constituído por estoque zero, tempos de espera nulos, e com qualidade, já que o ganho de escala proporcionado pelo taylorismo-fordismo, aliado a demanda reduzida ou de pequenos lotes com variações em suas especificações, não foi possível de ser alcançado pelos japoneses, devido a questões culturais e sociais do país. Sendo, então, formado um inovador conjunto de técnicas de gestão para aquela época (PASSOS, 2000).

Fazendo um paralelo entre a produção em massa e o Toyotismo, segundo Womack, Jones e Roos (1992), o primeiro mantém o mesmo modelo de produção durante um grande período, seus funcionários têm métodos de trabalho monótonos e seus consumidores desfrutam de preços baixos, porém, com baixa variedade de produtos. Já a produção enxuta utiliza menor quantidade de fatores de produção do que a produção em massa, resultando em menores estoques, menos defeitos e grande variedade de produtos. Considerando que a maior diferença entre esses dois tipos de produção são seus objetivos finais: enquanto a produção em massa se satisfaz com um nível tolerável de defeitos e variedade limitada de produtos, a produção enxuta almeja a perfeição, com ausência de defeitos, custos em baixa e grande gama de produtos diferentes.

Os anos 90 foram marcados pela Era da Competitividade. Nota-se que a Revolução da Informação, ou do Conhecimento [a partir de 1970] rompe com os modelos tradicionais de gestão. Essas duas eras, da Qualidade e da Competitividade, são então marcadas por novos modelos de gestão provenientes da administração japonesa, participativa, empreendedora, holística (PEREIRA, 1995). Dessa forma, durante o século XX, dois modelos de gestão predominaram, o Fordismo voltado para a abordagem mecanicista da escola de administração

pregada por Fayol, e o Toyotismo, sendo caracterizado por uma corrente voltada para aspectos comportamentais ou de relações humanas da administração (ANDRADE, 2002).

Desde sua apresentação ao mundo, o sistema de produção enxuta demonstrou ser superior ao sistema de produção em massa, tanto em produtividade quanto em qualidade, tendo em vista também a baixa utilização de recursos, o emprego das capacidades intelectuais humanas, um melhor atendimento às mudanças e preferências pessoais dos consumidores e a oferta de maior variedade de produtos. Além disso, possuía a capacidade de se manter atualizado quanto às novas tecnologias trazidas pela crescente internacionalização da economia (WOMACK; JONES; ROOS, 1992, p. 321).

O sistema Toyota proporcionava aos funcionários uma nova postura, eles não seriam apenas continuidade da máquina, mas, sim, agiriam de maneira pró-ativa para a obtenção maximizada da produção com qualidade. Outro fator é que os funcionários teriam uma visão geral dos processos produtivos, e não apenas o conhecimento específico de determinada atividade. Dessa forma, esse sistema superou o padrão taylorista, não visualizando os funcionários como peças das máquinas; também suplantou os moldes fordistas, no qual os trabalhadores ficavam presos a padrões de tempo e movimento na realização dos seus trabalhos; e sobrepujou os padrões fayolistas, buscando objetivos em comum entre divisões e departamentos, sem rígida hierarquia (PASSOS, 2000).

O Toyotismo alterou as formas de trabalho das pessoas, dando a elas autonomia quanto às suas atividades. Isso pode ser visto para alguns funcionários como estressante, uma vez que gera aumento de responsabilidade, e esta significa liberdade para ação, mas com restrições como o medo de errar e os prejuízos decorrentes (WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

As organizações japonesas não atingiram o estado ótimo de produção, mas buscaram o rompimento com os padrões de gestão vigentes até aquele momento. O sistema Toyota valoriza um ambiente criativo, incentivando a melhoria e qualificação de seus funcionários para que eles se tornassem pró-ativos. Diferentemente dos padrões anteriores, esse sistema focava seus funcionários como fatores importantes na empresa, valorizando assim, o conhecimento (PASSOS, 2000).

Nota-se, dessa forma, uma grande atenção voltada para fatores intangíveis na organização como, por exemplo, necessidades dos clientes e satisfação dos



funcionários, que também são focos nos modelos do *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton, bem como do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

Na Revolução da Informação, ou do Conhecimento (PEREIRA, 1995), apenas gerir eficazmente os bens tangíveis não é o suficiente para o sucesso da organização, torna-se necessário se voltar com mais ênfase para os ativos intangíveis. Essa atenção especial a esses ativos geraria clientes mais satisfeitos devido a customização, segmentação do mercado e conservação da fidelidade de seus consumidores, bem como funcionários motivados em decorrência da melhoria contínua dos processos e qualidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas da Era da Informação têm características diferentes das organizações da Era Industrial, devido às mudanças que afetaram e afetam o campo organizacional. Na Revolução [ou na “Era” como citado nas obras de Kaplan e Norton] da Informação, as empresas estão voltadas para os processos interfuncionais, no qual os negócios são operados de maneira integrada, com clientes e fornecedores interagindo ativamente com a organização. Ainda devido à globalização, as empresas da Era da Informação competem com empresas globais, devendo, assim, combinar necessidades do mercado local com a do global.

Tendo em vista as mudanças ocorridas, as empresas foram pressionadas a ofertar produtos customizados a preços baixos. Os ciclos de vida dos produtos passaram a ser mais curtos, principalmente, em setores com rápida inovação, forçando as empresas a responderem e a se prevenirem quanto às necessidades futuras de seus clientes. Os funcionários, especialmente, os da produção, passaram a agregar valor devido às informações que fornecem para o gerenciamento organizacional. Dessa forma, o conhecimento de cada funcionário passou a ser valorizado, tornando as pessoas peças-chave para a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Pereira (1995) relata que o surgimento de modelos emergentes como as empresas virtuais, a gestão do conhecimento, teoria do caos. Confirmando essa emergência de novos modelos, Passos (2000) afirma que, nos últimos 25 anos do século passado, verificou-se a difusão de alterações no padrão tecnológico, bem como nos padrões de gestão das empresas, gerando novas formas de concorrência, modo de operação das empresas e sistema produtivo em geral.

No Brasil, verifica-se um atraso quanto à adoção das práticas de gestão. O país iniciou a Era da Produção em Massa nos anos 70, enquanto os países mais desenvolvidos já estavam na Era da Qualidade. O ingresso na Era da Qualidade veio apenas nos anos 90, enquanto o mundo entrava na Era da Competitividade. Nota-se, então, um atraso de décadas do Brasil em relação aos países desenvolvidos quanto às práticas gerenciais (PEREIRA, 1995).

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A execução de determinado trabalho pelo homem em uma organização, tem como ideia subjacente um modelo de gestão. Desde o trabalho do artesão até o que é visto nos dias atuais, com grandes corporações gerindo suas partes em diversos países, ou até mesmo no caso da não existência física dessas partes, e da existência virtual da própria empresa, faz-se presente um modelo de gestão, uma forma de gerir e coordenar suas tarefas. Dessa forma, conforme visto na seção anterior, as empresas foram se transformando, ou sendo modificadas, com o passar dos tempos, para se adaptarem a realidade ambiental. Esse fato as conduziu à adoção de novas formas de gerenciamento de suas organizações frente aos seus clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes.

As modificações na gestão organizacional visam melhorar o desempenho organizacional e garantir a sobrevivência de uma empresa frente ao mercado, com o intuito de atender às partes interessadas e manter a competitividade diante aos concorrentes.

Para tratar-se, então, dos modelos de gestão organizacional e de suas implicações, propõe-se, inicialmente, o conceito de modelo e, sequencialmente, o conceito de modelo de gestão.

Segundo Robbins (1978, p. 71) um modelo é uma abstração da realidade, sendo uma “representação simplificada de algum fenômeno do mundo real”. Um modelo auxilia na compreensão de relações complexas, traduzindo complexidade em simplicidade. Para a Administração, os modelos auxiliam na simplificação e na visualização de algo complexo, e no destaque de uma dimensão em específico.

Concordando que o modelo seja uma representação de parte da realidade Pidd (1998, p. 24) complementa a definição de modelo relatando que é visto pelas pessoas que “desejam usá-lo para entender, mudar, gerenciar e controlar aquela parte da realidade”. A simplificação e aproximação da realidade proposta nos modelos pode ser foco de críticas, entretanto, é essa aproximação que os torna aplicáveis. O importante, segundo o autor, é verificar o grau de simplificação do modelo em traduzir a realidade.

Segundo Barbosa, Andrade e Rodrigues (2006), um modelo é uma representação da realidade, sendo que esta não é retratada de forma completa. Dessa forma, as organizações podem ter modelos de gestão operacional, de gestão de pessoas, de gestão estratégica, gestão financeira, entre outros. Contudo, os autores relatam que as empresas devem buscar maneiras de integrar os submodelos de gestão em um único modelo que seja capaz de resolver os conflitos entre os departamentos de forma sistêmica.

O modelo adquire validade, aumentando seu valor e importância, quando consegue informar com maior precisão aquilo que busca representar. Assim, os modelos podem ser classificados em: estatísticos, direcionados para os ambientes de estabilidade, ou dinâmicos, formulados para lidar com mudanças e ambientes complexos; determinísticos, tendo foco nas variáveis exatas, ou probabilísticas, considerando as incertezas das condições; físicos, referindo-se ao molde, ou matemáticos, referindo-se às variáveis numéricas; descritivos, que descrevem o que é, o que realmente aquela determinada atividade representa, ou normativos, que buscam descrever aquilo que deveria ser, bem como ações para soluções ótimas (ROBBINS, 1978, p. 72-73).

Ressaltam-se, nesse contexto, os dois últimos modelos, tendo em vista o impasse no qual um administrador se encontra diariamente entre aquilo que seria a idealização das funções do administrador e do funcionamento da organização e o que realmente ocorre no dia-a-dia da organização, considerando casos em que o administrador não age de acordo com o previsto. Parte desse “desvio” se deve a fatores dinâmicos [comportamento político, impulso de poder e desejos de evitar o conflito] que permeiam a organização. Dessa forma, cabe ao administrador compreender esses dois modelos para lidar com as realidades organizacionais (ROBBINS, 1978).

Pidd (1998) cita dois modelos na administração: o *soft* e o *hard*. De acordo com Rodrigues (2006), o segundo é obra da Pesquisa Operacional [PO] que teve origem na década de 40, composta por uma gama de técnicas, entre elas a teoria das filas, programação linear, métodos heurísticos, entre outros. O foco da PO era a resolução de problemas, esse modelo foi difundido entre as décadas de 60 e 80 como apoio na tomada de decisões em várias áreas de uma empresa. No entanto, com o aumento da complexidade das empresas, esse modelo se tornou limitado.

Na década de 80 foi proposta a abordagem *soft*, focando em uma reflexão sobre a abordagem *hard* e o entendimento da realidade organizacional. O modelo *soft* parte do pressuposto que a definição do problema não é direta, mas, sim, multifacetada. Nesse modelo, a definição dos problemas é conseguida por meio de debates e discussão. Ele também focaliza os meios e os fins para alcance dos objetivos da organização, enfatizando a importância da aprendizagem organizacional e individual, no qual as pessoas enfrentam os problemas e podem, com base neles, melhorar seus desempenhos (PIDD, 1998).

Segundo Kasper (2006), o modelo *soft* tem característica sistêmica. A adoção de abordagens sistêmicas se deve ao aumento da complexidade das organizações, o que gerou a necessidade de resolução de problemas também cada vez mais complexos. Esse modelo é direcionado para resolução de problemas de cunho subjetivo, já que suas medidas de desempenho são de natureza qualitativa. O modelo *soft* considera o aprendizado contínuo, no qual é adquirido o conhecimento, como um fator para melhoria das situações problemáticas.

Já o modelo *hard* se foca na ideia de como atingir os fins, considerando que a definição do problema é vista como direta e unitária. Entretanto, também adotam a definição de que um modelo é uma representação do mundo real, sendo uma simplificação ou abstração desse mundo (KASPER, 2006).

Quanto aos modelos de gestão, segundo Barbosa, Andrade e Rodrigues (2006, p. 306-307):

um modelo de gestão é o resultado da integração de diferentes perspectivas em processos, indicadores, estrutura, visão, missão, gestão de recursos humanos, cadeia de suprimentos, e assim por diante, para projeto e gestão das organizações. Os modelos de gestão vinculam os diferentes elementos presentes nas organizações, e os orientam para a sua estratégia. [...] o modelo de gestão é a combinação de premissas e orientações que permitem o desdobramento da estratégia em processos (normas, procedimentos e workflows), estruturas (controle, informações e validade das decisões), gestão de pessoas (relacionamentos, papéis gerenciais e estrutura de incentivos), incluindo também o comportamento gerencial.

Segundo Pereira (1995, p. 36) um modelo de gestão seria “um conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do ‘foco do negócio da organização’, o qual determina sua missão, seus valores, sua filosofia”. Considerando que dessa visão voltada para o ambiente e mercado, a organização traçará um conjunto de políticas e diretrizes, bem como sua estrutura organizacional, direcionados a como a empresa irá sobreviver em um ambiente competitivo de negócios.

Os modelos de gestão, dessa forma, buscam integrar vários fatores da organização, por meio da combinação de diversos elementos da empresa, tendo como norteador os objetivos organizacionais e sua competitividade.

De acordo com Kasper (2006) os modelos são utilizados para que os administradores aprendam as consequências de sua forma de ver o mundo, ao invés de serem apenas instrumentos para fazer previsões do futuro. Deve-se levar em conta que o modelo também conduz o processo estratégico por meio da organização, moldando o comportamento da empresa, bem como o processo decisório. A opção por determinado modelo de gestão deve considerar a situação atual e futura de uma empresa, bem como as suas interações com o ambiente (BARBOSA; ANDRADE; RODRIGUES, 2006).

Ainda segundo os autores, o *Balanced Scorecard* é um exemplo de modelo de gestão estratégica, no qual o relacionamento entre os elementos da empresa gera o valor para o cliente, tendo como base a estratégia. O modelo de gestão estratégica é um instrumento de comunicação e difusão da estratégia, bem como de aprendizagem e controle, referenciando o que é a estratégia e como ela pode ser implementada.

Já o Modelo de Excelência da Gestão [MEG], da Fundação Nacional da Qualidade, foca na avaliação, diagnóstico e base para a construção do modelo de gestão da empresa. Visa à excelência organizacional por meio de critérios de excelência que são baseados nas práticas das empresas consideradas líderes mundiais.

## 2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Nesta seção são descritas as características do Modelo de Excelência da Gestão - MEG da FNQ, sendo esta dividida em histórico e visão geral dos conceitos e fundamentos da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ; conceitos e fundamentos do MEG; descrição da metodologia do MEG; formas de manutenção e aprimoramento da organização por meio do MEG, e por fim, críticas ao PNQ. Também são tratadas informações a respeito do Prêmio Nacional da Qualidade, Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão e do Prêmio Sucesso Empresarial, uma vez que se referem às empresas pesquisadas, sendo ainda prêmios alinhados ao MEG. Ressaltando que o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ foi tratado como MEG no restante do trabalho.

### 2.3.1 Histórico e visão geral dos conceitos e fundamentos da Fundação Nacional da Qualidade

Os gestores buscam formas de obter uma gestão de sucesso. No que tange esse intuito, existe uma série de modelos e ferramentas de gestão, que podem proporcionar gestões localizadas em determinados setores e ações empreendidas. Segundo a FNQ (2007d), a questão não é a falta de modelos gerenciais, mas, a implementação dessas iniciativas sem alinhamento e integração, faltando, dessa forma, orientação para organizar essas ferramentas com coerência e as inter-relacionar com base em um modelo abrangente.

Seguindo esse contexto, o *Total Quality Management* [TQM] foi uma forma de preencher essa necessidade. O TQM tem foco na qualidade do gerenciamento do negócio, não apenas no processo produtivo, mas também na gestão organizacional, buscando um gerenciamento de forma sistêmica. Outro fator que impulsionou a busca por metodologias de gestão mais abrangentes foi o crescimento da indústria japonesa. Assim, buscando impulsionar o desenvolvimento de suas empresas, em

meados de 1980, os EUA buscaram a criação de um conjunto de conceitos com foco na melhoria do processo de gestão (FNQ, 2007d).

A Consultoria Mckinsey realizou um estudo identificando pontos que as empresas consideradas Classe Mundial possuíam e que as diferenciavam das demais organizações, e com isso gerou um conjunto de práticas dessas empresas. Assim, obteve-se o reconhecimento de organizações por meio de premiações como o Prêmio Malcolm Baldrige, nos EUA, e, posteriormente, no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade (OLIVO; GAETA; SILVA, 1997). Os prêmios nacionais que foram instituídos em vários países seguiram o modelo do Prêmio Malcolm, inclusive o brasileiro. No caso, o Prêmio Nacional da Qualidade foi criado no Brasil em 1992, sob a administração da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade [FPNQ] (FNQ, 2007d).

É necessário destacar que, inicialmente, a Fundação era denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, tendo em vista sua função principal de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e atividades decorrentes deste. Em 2004, após 13 ciclos de premiação, a Fundação julgou ter cumprido seu papel inicial e, em 2005, tendo como objetivo se tornar, até 2010, um dos principais centros mundiais de estudo sobre a excelência em gestão, a Fundação passou a ser chamada de Fundação Nacional da Qualidade [FNQ] (FNQ, 2008c). Dessa forma, neste trabalho será usada a nomenclatura FNQ ao se referir a Fundação Nacional da Qualidade.

A FNQ é um órgão brasileiro, sem fins lucrativos, de estudos sobre excelência organizacional. Foi instituída em 11 de outubro de 1991 por 39 organizações privadas e públicas. A Fundação recebe contribuições de empresas que são classificadas em membros beneméritos e mantenedores. Essas organizações fazem contribuições anuais à Fundação (FNQ, 2008a).

Atualmente, a FNQ conta com mais de 225 empresas filiadas, entre públicas e privadas, e visa disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão. Ela oferece suporte para a realização do Prêmio Nacional da Qualidade e incentiva os prêmios estaduais, regionais e setoriais, efetuando atividades direcionadas à educação e à premiação de práticas de gestão nas organizações, captando informações sobre excelência em gestão organizacional e as transformando em algo tangível para disponibilizá-las para a sociedade. Dessa forma, a FNQ colabora com o

aperfeiçoamento da gestão e o aumento da competitividade das empresas (FNQ, 2007c, 2008a, 2008b).

O processo de estabelecimento da Fundação como referência em estudos sobre excelência em gestão foi gradual, buscando inicialmente a credibilidade junto à sociedade, por meio de uma base pautada em conceitos sólidos. Posteriormente, o PNQ se consolidou como referência em gestão de excelência no Brasil e, desde 2004, visa disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão. A Fundação realiza diversas atividades e desde sua origem já treinou mais de vinte mil pessoas no MEG por meio dos encontros FNQ, que são reuniões semanais e gratuitas (FNQ, 2008b).

A FNQ (2006a), tendo em vista o cenário mundial neste início de século, no qual despontam organizações atuando em redes abertas e interdependentes, entende que a qualidade nessas relações se torna não só importante, como fundamental. Fatores como turbulência, globalização, conhecimento, tecnologia da informação e comunicação geraram mudanças que decididamente influenciaram nas organizações, provocando, assim, uma reformulação nas concepções de gestão organizacional. Dessa forma, a FNQ busca acompanhar essas mudanças, mantendo as organizações interessadas na excelência em gestão e tornando-as conhecedoras das melhores práticas das empresas consideradas Classe Mundial.

Ainda segundo a Fundação (2006a), as mudanças que influenciaram na reformulação da concepção da gestão organizacional podem ser:

- O surgimento de um novo modelo de comunicação, atuação e relacionamento, tendo como base o conhecimento e a cultura organizacional;
- As organizações passaram a focar em competências específicas, concentrando-se em executar o que consideram ser excelentes e delegar a terceiros outras atividades;
- As tradicionais estruturas piramidais nas organizações cedem espaço para a interdependência das organizações em redes. Essa interdependência foca na cooperação, ultrapassando a competição, tendo em vista que em alguns momentos as organizações são concorrentes, em outras são parceiras ou fornecedores;
- A liderança também é retratada de forma diferenciada, não sendo vista apenas nas funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e



controlar, mas, sim, na figura de um intermediador entre as entidades que estabelecem relações com a organização, tendo o papel de perpetuador da cultura e dos valores da organização;

- A inovação passou a ser tema central nas organizações, tanto interna como externamente, devido às constantes mudanças;
- A educação e o aprendizado foram inseridos nas organizações, passando a ser um processo permanente no qual as organizações aprendem e ensinam;
- Foco no conhecimento tácito das pessoas e no conhecimento interno da organização que contribuem para a geração de valor na organização;
- Entrelaçamento da sociedade e do meio ambiente, sem limites determinados, no qual as organizações são vistas como sistemas vivos e interdependentes.

De acordo com o cenário descrito anteriormente de mudanças, que é afetado e afeta as organizações, a FNQ visa incentivar a competitividade entre as empresas brasileiras por meio da disseminação do MEG, com concessões anuais do PNQ e também apoiando os prêmios regionais, estaduais e setoriais (FNQ, 2006a, 2008b). Com isso, a FNQ tem como intuito que as empresas estejam preparadas e conscientes das transformações ambientais que afetam o ambiente interno das organizações, e que por sua vez voltam a afetar o ambiente.

Também a organização apresenta estágios de evolução que revelam sua maturidade, nesses estágios, pode-se, então, visualizar a adoção de práticas que colaboram para a gestão organizacional (FNQ, 2007a).

As organizações são divididas em estágios (idem):

- **Iniciante:** não possui produtos e clientes definidos, apresentam dificuldade em definir seus objetivos, não possuindo, assim, um plano para alavancar a empresa. Referenciando sua gestão com base no MEG, a empresa poderá compreender o seu papel e a direção que está tomando. Valendo-se da avaliação da gestão e a execução de um plano de melhoria de desempenho, a organização almeja a qualidade dos seus produtos e, conseqüentemente, a satisfação de seus clientes;
- **Intermediário:** os primeiros resultados da padronização já são visualizados. Nessa fase, a dificuldade reside em disseminar os processos

na organização de forma coordenada e ampla, por meio da integração das áreas de trabalho. Nessa etapa a organização passa a compreender as necessidades das partes envolvidas no negócio e, conseqüentemente, melhora a satisfação dos clientes e dos seus funcionários;

- **Avançado:** um sistema de gestão já está implementado. Dessa forma, avalia e melhora continuamente seus resultados e suas práticas de gestão. Os resultados são superiores a dos seus concorrentes, mas possui dificuldade em alcançar os referenciais de excelência. A constância de propósitos é crítica nesse estágio, deparando-se também com problemas culturais e crônicos não resolvidos. Para a solução desses problemas, a integração interna e o desenvolvimento de parcerias contribuem fortemente.

A organização, dessa forma, deve localizar em qual estágio evolutivo está para assim adotar as práticas corretas que são condizentes com a realidade da atual gestão.

### 2.3.2 Conceitos e fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão

A FNQ (2007d) propõe o MEG como um modelo de gestão de característica sistêmica, tendo como benefício a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão. Não visa prescrever ferramentas e práticas de gestão, mas, sua utilização para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do modelo de gestão em empresas de qualquer tipo, porte e fim (FNQ, 2007a).

O Modelo apresenta algumas características importantes como:

[...] proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente; é atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações Classe Mundial; é direcionado aos resultados do negócio; não indica formas preestabelecidas de implementação; promove o aprendizado organizacional; enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão (FNQ, 2007d, p. 6)

O Modelo é baseado em conceitos fundamentais que são baseados em práticas das organizações líderes mundiais, visando ao aperfeiçoamento constante e

adaptação às mudanças (FNQ, 2007a). A fonte de referência para os fundamentos da excelência são o *Baldrige National Quality Program*, a *European Foundation for Quality Management* e a *Internacional Organization for Standardization* (FNQ, 2007d).

Os conceitos fundamentais do Modelo de Excelência da Gestão, e suas justificativas consistem em (FNQ, 2006a):

1. Pensamento sistêmico: considera as relações de interdependência entre os diversos elementos da organização e também desta com o ambiente externo, gerando fluxo intenso e compartilhamento de informações;
2. Aprendizado organizacional: crescimento do conhecimento da organização adquirido por meio da percepção, reflexão e compartilhamento das experiências organizacionais. A empresa utiliza o erro como forma de aprendizado, visando a disseminação das melhores práticas, das informações e do conhecimento, bem como o desenvolvimento de soluções e a sua implementação de forma sustentada;
3. Cultura de inovação: visa a criação de um ambiente favorável à concepção de novas ideias que gerem um diferencial competitivo para a empresa. Nesse contexto, são tópicos importantes a propensão ao risco e a tolerância ao erro bem intencionado na criação desse ambiente;
4. Liderança e constância de propósitos: a imagem do líder tanto nas redes formais quanto nas informais da organização deve estar alicerçada em um comportamento ético e transparente gerando relações de confiança baseadas no comprometimento. Podendo, assim, transmitir com clareza a unidade de propósito na organização, criando um ambiente propício à difusão do conhecimento e ao aprendizado organizacional;
5. Orientação por processos e informações: baseia-se na identificação das necessidades das partes interessadas no negócio para iniciar o processo; as atividades que compõem o processo estão inter-relacionadas, necessitando assim, de uma compreensão e padronização destas para que exista agregação de valor para os interessados. A organização necessita dispor de um sistema estruturado de informações para que exista um respaldo de um conjunto de informações confiáveis advindos dos processos na tomada de decisão;

6. Visão de futuro: a organização deve se antecipar às mudanças internas e externas, visando à compreensão dos fatores que afetam a organização e o ambiente no qual está inserida;
7. Geração de valor: para todas as partes interessadas no negócio, assegurando qualidade e o desenvolvimento da organização. A organização, seguindo esse fundamento, acompanha os resultados, comparando-os com o objetivo de referência, visando garantir a satisfação das partes interessadas. Neste tópico é ressaltada a importância do conhecimento tácito e dos ativos intangíveis;
8. Valorização das pessoas: visa assegurar o desenvolvimento das pessoas, seu bem-estar e satisfação por meio da criação de um ambiente favorável a novas ideias, participativo e agradável. A motivação e comprometimento das pessoas podem advir da cultura de estímulo ao conhecimento e ao fluxo permanente de informações;
9. Conhecimento sobre o cliente e mercado: visa compreender as necessidades dos clientes e do mercado, gerando competitividade neste e valor sustentável para aqueles;
10. Desenvolvimento de parcerias: as organizações buscam maior interação e compartilhamento das atividades com outras empresas, objetivando oferecer maior valor agregado às partes interessadas;
11. Responsabilidade social: a organização tem papel desenvolvimentista na sociedade, cuja atuação visa a uma relação ética e transparente com todas as partes com que ela se relaciona. Trata-se de um esforço da organização voltado para o desenvolvimento sustentável da sociedade, no qual as necessidades desta são visualizadas, entendidas e atendidas. A organização necessita buscar o desenvolvimento sustentável, identificando os impactos de sua atuação, atuando de maneira preventiva para eliminar ou minimizá-los.

Esses onze fundamentos são desdobrados em oito critérios: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; resultados [figura 1] (FNQ, 2007a), buscando torná-los tangíveis na organização:

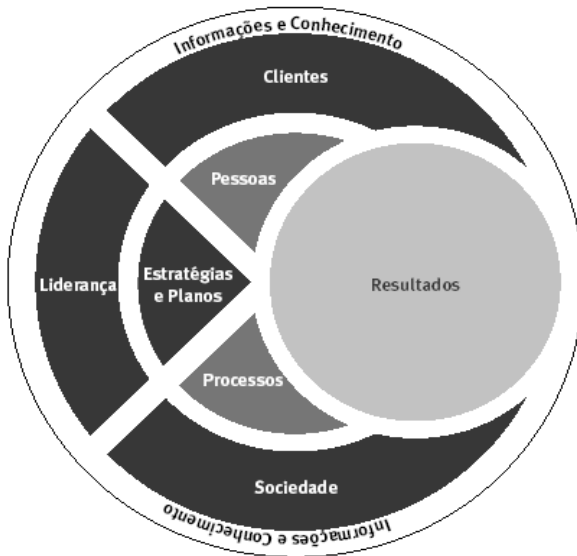


FIGURA 1 – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO  
 FONTE: FNQ (2007a)

Cada critério corresponde a determinados itens na avaliação (FNQ, 2008b, 2008g; MPE, 2008b):

1. **Liderança:** analisa o sistema de liderança na organização, a forma de estabelecimento, disseminação e atualização dos valores e princípios organizacionais, bem como a análise do desempenho da empresa e das práticas voltadas para o aprendizado organizacional;
2. **Estratégias e planos:** avalia a formulação e implementação das estratégias da empresa e da definição dos indicadores de desempenho;
3. **Clientes:** verifica como a empresa segmenta o mercado e identifica as necessidades de seus clientes e a satisfação e as reclamações destes.
4. **Sociedade:** trata dos impactos ambientais conseqüentes dos produtos e processos da empresa. Examina também as ações quanto à responsabilidade social;
5. **Informações e conhecimento** examina a gestão e utilização das informações necessárias para a execução das atividades da empresa, e também das informações comparativas de outras empresas para avaliar seu desempenho;
6. **Pessoas:** examina as condições da estrutura para desenvolvimento e utilização do potencial dos colaboradores. Também trata das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho;

7. **Processos:** examina como a empresa identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais de negócio e os processos de apoio; bem como de seus principais fornecedores e gerencia os processos econômico-financeiros; .
8. **Resultados:** examina os resultados relevantes para a organização, abrangendo os econômico-financeiros, os de clientes e mercados, sociedade, processos principais de negócio e de apoio, e fornecedores.

O funcionamento do MEG segue o conceito de aprendizado e de melhoria contínua, de acordo com o ciclo PDCL [*Plan, Do, Check, Learn*]. Na etapa **Planejamento [P]** são considerados quatro tópicos:

- a) Clientes: a organização busca atender às suas necessidades, visando gerar valor para conquistá-los e mantê-los fiéis à empresa;
- b) Sociedade: a organização também deve identificar as suas necessidades e expectativas, buscando ir além das obrigações legais;
- c) Liderança: tendo conhecimento dessas informações, o líder impulsiona a organização a seguir os princípios e valores estabelecidos, assegurando a satisfação de todas as partes interessadas, bem como analisando o desempenho e garantindo a perpetuidade da organização;
- d) Estratégias: são estabelecidas pelos líderes, elas são desdobradas em planos de ação em todos os níveis da organização, em curto e em longo prazo (FNQ, 2007a).

Na etapa **Execução [D]**, encontram-se as pessoas e os processos. As primeiras devem estar satisfeitas e capacitadas, executando os processos em um ambiente permeado pela cultura da excelência, gerando valor para os clientes. No passo denominado **Controle [C]**, estão os resultados “em relação a: situação econômico-financeira; clientes e mercado; pessoas; sociedade; processos principais do negócio e processos de apoio; e fornecedores” (FNQ, 2007a, p. 16), no qual as comparações entre as metas alcançadas e estabelecidas podem ser feitas para possíveis correções de orientação.

A etapa **Aprendizado [L]** se refere aos resultados que são transferidos para a organização na forma de informações e de conhecimento para que, então, ocorra o aprendizado organizacional (FNQ, 2007a).

### 2.3.3 Descrição da metodologia do Modelo de Excelência da Gestão

Nesta seção são descritos os objetivos do MEG e seu processo de construção, a autoavaliação e o processo de candidatura aos prêmios alinhados à FNQ e a implantação das oportunidades de melhorias identificadas na autoavaliação.

#### 2.3.3.1 Objetivos e o processo de construção do Modelo de Excelência da Gestão

Segundo a FNQ (2007a) o MEG não visa prescrever ferramentas e práticas de gestão. Dessa forma, devido a esse caráter, pode ser utilizado para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento de modelos de gestão em empresas de qualquer tipo, porte e fim.

Por ter característica sistêmica, o modelo busca a integração e alinhamento dos componentes da gestão em apenas um foco. Os elementos da organização, assim como as partes interessadas, interagem de forma harmônica e equilibrada nas estratégias e resultados (FNQ, 2007d).

Segundo a FNQ (2007d, p. 7), os fundamentos do Modelo proporcionam

[...] melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-as mais competitivas. [...] potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.

Na construção do MEG é necessário desenvolver um método para desdobrar os onze Fundamentos da Excelência [pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação dos processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social] em requisitos organizacionais.

Os Fundamentos são conceitos referenciados das organizações de Classe Mundial e, com base nos requisitos, esses conceitos são expressos de maneira

tangível dentro das organizações. Esses requisitos são moldados em uma estrutura capaz de colaborar na condução do negócio por meio dos itens e critérios, que são os agrupamentos de requisitos afins (FNQ, 2007d). Dessa forma, a organização desdobra os onze Fundamentos da Excelência, relatados anteriormente. Esses Fundamentos se transformam em elementos tangíveis chamados requisitos, que são agrupados em critérios [liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados].

A metodologia que rege a construção do MEG é dividida em três etapas: “levantamento e atualização dos fundamentos; conceituação e desdobramento dos fundamentos em requisitos; e construção do modelo de gestão preconizado” (FNQ, 2007d, p.10). Esse processo é realizado no período de três anos de forma geral e completa.

Conforme descrito anteriormente, o funcionamento do MEG é explicado pelo conceito do PDCL. Seguindo essa lógica, a Liderança guia a organização tendo como base requisitos dos Clientes e da Sociedade. Essa orientação acontece com base nas Estratégias e Planos [*Plan*], e quem os implementa são as Pessoas [*Do*], por meio dos Processos existentes na organização. Esses Processos devem gerar Resultados, que são transformados em Informações e Conhecimento para serem usados na tomada de decisão [*Check e Learn*], iniciando novamente o ciclo (FNQ, 2007d).

#### 2.3.3.2 Prêmio Nacional da Qualidade, Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão e Prêmio Sucesso Empresarial: objetivos e requisitos para a candidatura

Por meio do PNQ as empresas são comparadas com as consideradas Classe Mundial. Qualquer empresa pode se candidatar, independente do ramo de atuação e do porte. Fundamentalmente, o Prêmio visa estimular a competitividade e a divulgação das práticas exemplares das empresas premiadas. A concessão do Prêmio Nacional da Qualidade oferece à organização o seu engajamento em uma rede dinâmica baseada no intercâmbio de conhecimentos incorporados nas organizações (FNQ, 2008b; FNQ, 2006a).



Apesar de ser acessível a todas as empresas a candidatura ao prêmio, existem algumas observações que devem ser vistas antes da empresa iniciar o processo de seleção. As empresas que desejam se candidatar ao PNQ necessitam: ter data de constituição anterior a 1º de janeiro de 2004; não serem associações religiosas, político-partidárias ou desportistas; não serem organizações com sede fora do Brasil; não terem 50% ou mais da força de trabalho dos bens materiais localizados fora do Brasil; não terem 50% ou mais da receita operacional bruta anual advindo de unidades autônomas premiadas nos últimos dois ciclos ou que foram premiadas nos últimos dois anos (FNQ, 2008b).

Segundo a FNQ (2008b) com a concessão do PNQ as empresas premiadas são comparadas as de Classe Mundial, o que significa dizer que suas gestões organizacionais estão entre as melhores do mundo, já que estas organizações se destacam por suas práticas e seus resultados organizacionais.

O objetivo fundamental do Prêmio é o estímulo à competitividade e a divulgação das práticas exemplares das empresas premiadas. Com a obtenção do PNQ, a organização está engajada em uma rede dinâmica baseada no intercâmbio de conhecimentos incorporados por outras organizações (FNQ, 2006a, 2008b). Dessa forma, a organização pode fazer uma comparação entre as suas práticas e as de outras organizações, podendo atualizar e modificar sua gestão visando a melhorias.

A FNQ, também, estimula a criação de premiações setoriais, estaduais e regionais para a disseminação do MEG, dos Fundamentos da Excelência na Gestão e aumento da competitividade das empresas.

Com esse intuito a Fundação está articulando a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência, que conta com 54 programas da qualidade ou instituições que gerem os prêmios distribuídos no Brasil, sendo 11 desses setoriais, 22 regionais e 21 para micro e pequenas empresas (FNQ, 2008b).

No Paraná existem o Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão – PPQG e o Prêmio Sucesso Empresarial. Ambos são coordenados pelo Movimento Paraná Competitivo – MPC, que foi instituído com o objetivo de apoiar a qualidade, a produtividade e a competitividade brasileira e tem suas atividades voltadas às micros, pequenas e médias empresas. Estas, por sua vez, dirigem seus esforços à excelência no seu modelo de gestão.

O Movimento Paraná Competitivo teve início com o Movimento Brasil Competitivo – MBC, criado em novembro de 2001. O MBC é uma iniciativa das empresas públicas e privadas de promover produtividade à área da qualidade, visando aumentar a competitividade e o padrão de vida da sociedade brasileira (MPC, 2008b).

Nesse íterim, os estados participam desse esforço por meio dos Programas Estaduais de Qualidade e Produtividade. No Paraná, o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBQP juntamente com empresas públicas e privadas incentivam ações que estimulam a competitividade, a melhoria da qualidade e a produtividade das empresas paranaenses (idem).

O PPQG é um dos 54 programas e prêmios regionais e setoriais baseados no MEG (FNQ, 2008g). O PPQG tem como foco reconhecer as melhores práticas nas organizações localizadas no Paraná, visando a mudanças em relação à qualidade, produtividade e competitividade que conduzem o Paraná a uma posição de destaque no Brasil e no mundo (MPC, 2008a).

Os participantes do PPQG são empresas estabelecidas no Paraná, independente da natureza ou ramo de atividade, mas que atendem as seguintes especificações:

[...] empresas privadas ou de capital misto, nacional ou estrangeiro aberto ou não, limitadas ou com outras formas legais de organização, com sede ou unidades instaladas no Estado do Paraná; cooperativas; indústrias e organizações prestadoras de serviços, incluídas as das áreas de educação e de saúde; organizações que integram a administração pública direta e indireta: empresas, autarquias, fundações e serviços autônomos; e organizações do Terceiro setor (MPC, 2008a).

Quanto ao Prêmio Sucesso Empresarial, ele é coordenado pelo Movimento Paraná Competitivo, em um esforço do Movimento Brasil Competitivo juntamente com o Sebrae Nacional para estimular a competitividade das micro e pequenas empresas, nos Estados brasileiros (MPE, 2008b). Esse Prêmio tem como base o questionário de autoavaliação do MPE – Prêmio Competitividade para Micro e Pequenas Empresas.

O MPE segue os padrões nacionais propostos pelos principais parceiros do projeto – o SEBRAE, o Movimento Brasil Competitivo e a Fundação Nacional da Qualidade, e visa disseminar a importância da competitividade para as micros e pequenas empresas e difundir as boas práticas de gestão (MPE, 2008a).

O MPE é destinado às empresas com receita bruta anual de até R\$ 2.400.000,00, conforme Simples Federal; tenham completado pelo menos um ano de arrecadação fiscal; tenham domicílio fiscal no estado de sua inscrição no prêmio; e comprovação de regularidade fiscal e estatutária (idem).

### 2.3.3.3 Auto-avaliação e o processo de candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade, Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão e Prêmio Sucesso Empresarial

Em relação ao Prêmio Nacional da Qualidade o processo de avaliação é marcado por três etapas, considerando-se que a candidata somente passará para o nível seguinte se for aprovada na etapa anterior.

A primeira etapa consiste na submissão do Relatório da Gestão da organização à banca examinadora. Nessa etapa, os relatórios são analisados individualmente, as empresas não são identificadas e o número de examinadores varia de acordo com o porte da candidata. Vale ressaltar que o processo de candidatura só é formalizado com a entrega do Relatório de Gestão, elaborado pela própria organização candidata (FNQ, 2007c).

A segunda etapa é caracterizada por uma análise crítica em consenso pelos examinadores, atribuindo pontuações consensuais para cada um dos itens dos Critérios de Excelência. Na terceira, e última etapa, são realizadas as visitas às instalações, visando confirmar as informações presentes no Relatório da Gestão e esclarecer eventuais dúvidas na análise (idem).

A organização, quando confecciona o Relatório de Gestão, está automaticamente realizando uma autoavaliação de sua gestão. As respostas às questões dos oito Critérios de Excelência remetem a um exame minucioso da forma de gerenciamento da organização.

Para a FNQ (2007b) a autoavaliação está inserida no processo de gestão e tem como objetivo principal o aprendizado organizacional. Ela visa realizar uma análise dos processos gerenciais e dos resultados da organização. Dessa forma, os pontos fortes são visualizados, bem como as oportunidades de melhorias, buscando-se, assim, formas de incrementar o desempenho organizacional.

Nos oito critérios [liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados] encontram-se subdivididos 24 itens. Dentre estes, 18 são itens de processos gerenciais que “solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas” (FNQ, 2007a, p. 17), e 6 são de resultados organizacionais que solicitam “a apresentação de resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos”, totalizando respostas aos 24 itens (idem).

Nos itens de processos gerenciais são vistas as práticas de gestão da organização como: os padrões de trabalho e seus responsáveis; os métodos utilizados pela empresa para controle das atividades; o grau de dispersão das práticas; a continuidade das práticas e a integração. As respostas a estes tópicos devem conduzir a uma aplicação integrada das práticas gerenciais e demonstrar que essas estão sendo implementadas, visando à aprendizagem organizacional (FNQ, 2007a).

Já na apresentação dos resultados organizacionais é requerida uma análise de dados de pelo menos três períodos consecutivos de aplicação das práticas, visando a uma análise de tendência e a uma comparação com as informações pertinentes. Dessa forma, são também verificadas as tendências adversas e os níveis atuais de desempenho que estão abaixo do esperado. É indicada também, na apresentação dos resultados, a citação de recebimentos de prêmios e outras formas de reconhecimento da sociedade (idem).

A autoavaliação colabora na preparação da organização para participação no PNQ e em outros prêmios setoriais, estaduais e regionais, ou apenas se destina a uma avaliação da gestão. Na autoavaliação a empresa passa, então, a analisar suas práticas por meio de um questionário, que usa questões que se iniciam com “como”, contemplando os critérios e itens relacionados abaixo [quadro 1] (FNQ, 2008b).

De acordo com o quadro 1, verifica-se uma coluna com os critérios [oito] e com os itens: 18 gerenciais [do item liderança até processos] e 6 de resultados [do item resultados]. A coluna “Pontuação máxima” se refere aos pontos de acordo com o nível em que se encontra a gestão da organização. Cada critério tem sua pontuação máxima, que se refere a soma da pontuação máxima dos itens que a compõe.

<b>Critérios e itens</b>	<b>Pontuação máxima</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>110</b>
1.1 Governança corporativa	40
1.2 Exercício da liderança	40
1.3 Análise de desempenho da organização	30
<b>2. Estratégias e planos</b>	<b>60</b>
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
<b>3. Clientes</b>	<b>60</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
<b>4. Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental	30
4.2 Desenvolvimento social	30
<b>5. Informações e conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1 Informações da organização	20
5.2 Informações comparativas	20
5.3 Ativos intangíveis	20
<b>6. Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1 Sistema de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
<b>7. Processos</b>	<b>110</b>
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	50
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3 Processos econômico-financeiros	30
<b>8. Resultados</b>	<b>450</b>
8.1 Resultados econômico-financeiros	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>1.000</b>

QUADRO 1 – CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA)  
 FONTE: FNQ (2008b)

A autoavaliação avalia dois pontos. No início do processo é visto o cenário, no qual é realizado uma autoavaliação dos critérios: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; e processos. Em um segundo momento, ocorre a autoavaliação do critério “Resultados”.

O resultado da autoavaliação é proveitoso na análise interna da organização, colaborando no planejamento estratégico (FNQ, 2007b).

Vale ressaltar que na autoavaliação da empresa, a comunicação, o esclarecimento e, conseqüentemente, a disseminação do processo para toda a organização se tornam fundamentais. É importante também que a empresa tenha estabelecido o benefício a ser alcançado com esse processo, devendo, principalmente, a direção apoiar a autoavaliação, partindo dela a iniciativa da comunicação e disseminação.

A capacitação das pessoas também faz parte do processo, buscando nivelar o conhecimento dos conceitos básicos da FNQ, visando à fácil identificação das práticas que atendem aos requisitos (FNQ, 2007b).

Ainda de acordo com FNQ, para que o processo tenha sucesso também se faz necessário a definição do escopo de aplicação da autoavaliação, bem como a identificação das partes interessadas – que podem ser clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, comunidades, entre outros – dependendo do perfil da organização.

Segundo a FNQ (2007b) os avaliadores responsáveis pelo processo de autoavaliação podem ser internos, independentes ou equipes mistas [internos e independentes].

A decisão do tipo de avaliador é da organização, já que no caso de avaliadores internos, são selecionados funcionários da própria empresa, e estes devem ser treinados nos conceitos do MEG, cabendo, nesse caso, um gasto a ser considerado pela organização.

Por sua vez, os avaliadores independentes são contratados de acordo com a necessidade da organização, e possuem uma visão externa e imparcial da gestão, já as equipes mistas, contam com um avaliador independente que lidera o processo e um avaliador interno que dá suporte ao primeiro.

Depois da coleta das informações, segue-se sua validação. Essa segunda etapa é realizada por avaliadores internos, independentes ou equipes mistas, tendo o objetivo de que as informações coletadas sejam aceitas por toda a organização (idem).

Uma terceira etapa do processo de autoavaliação seria o estabelecimento de pontuações. Após o processo de validação a empresa deve decidir se deseja possuir uma pontuação, ou somente, a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria. Vencidas as etapas anteriores, cabe a organização disseminar os resultados da autoavaliação (ibidem).

Torna-se necessário neste ponto destacar, novamente, que a realização da autoavaliação pela empresa não necessita estar relacionada à sua candidatura. A empresa pode realizar a autoavaliação tendo o intuito de verificar e avaliar a sua gestão, sem que necessariamente seja candidata ao prêmio.

Quanto ao Prêmio Paranaense da Qualidade, a avaliação das organizações candidatas é realizada por meio do instrumento de avaliação denominado Rumo à

Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, podendo as organizações serem avaliadas em dois níveis: 250 e 500 pontos - tendo como base os mesmo critérios de excelência do PNQ de 1000 pontos (MPC, 2008a).

Para avaliação neste prêmio, a FNQ disponibiliza as publicações Compromisso com a Excelência, com pontuação máxima de 250 pontos [quadro 2], indicado para organizações iniciantes e o Rumo à Excelência, com pontuação máxima de 500 pontos [quadro 3], indicado para organizações em estágio intermediário. Esses dois possuem pontuações diferentes das dos Critérios de Excelência – máximo de 1.000 pontos, indicado para empresas em estágio avançado no caminho da Excelência (FNQ, 2008g).

Critérios e itens	Pontuação máxima
1 Liderança	33
2 Estratégias e planos	20
3 Clientes	20
4 Sociedade	12
5 Informações e conhecimento	12
6 Pessoas	20
7 Processos	33
8 Resultados	100
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>250</b>

QUADRO 2 – CRITÉRIOS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS (COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA)  
 FONTE: FNQ (2008g)

Tendo em vista as publicações Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Critérios de Excelência, a variação entre elas refere-se a profundidade da avaliação da organização.

Para exemplificação, o critério 1 – liderança:

- a) No Compromisso com a Excelência, a empresa é avaliada por meio de seis questões;
- b) No Rumo à Excelência, em três tópicos para avaliação: sistema de liderança, com seis subtópicos; cultura da excelência, com quatro subtópicos; e análise do desempenho da organização com quatro subtópicos.
- c) No Critérios da Excelência, é tratado com três tópicos para avaliação: governança corporativa, com sete subtópicos; exercício da liderança, com oito subtópicos; e análise do desempenho da organização, com seis subtópicos.

<b>Crítérios e itens</b>	<b>Pontuação máxima</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>60</b>
1.1 Governança corporativa	20
1.2 Exercício da liderança	20
1.3 Análise de desempenho da organização	20
<b>2. Estratégias e planos</b>	<b>35</b>
2.1 Formulação das estratégias	15
2.2 Implementação das estratégias	20
<b>3. Clientes</b>	<b>35</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	20
3.2 Relacionamento com clientes	15
<b>4. Sociedade</b>	<b>30</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental	15
4.2 Desenvolvimento social	15
<b>5. Informações e conhecimento</b>	<b>30</b>
5.1 Informações da organização	10
5.2 Informações comparativas	10
5.3 Ativos intangíveis	10
<b>6. Pessoas</b>	<b>45</b>
6.1 Sistema de trabalho	15
6.2 Capacitação e desenvolvimento	15
6.3 Qualidade de vida	15
<b>7. Processos</b>	<b>60</b>
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	25
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	15
7.3 Processos econômico-financeiros	20
<b>8. Resultados</b>	<b>205</b>
8.1 Resultados econômico-financeiros	45
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	45
8.3 Resultados relativos à sociedade	20
8.4 Resultados relativos às pessoas	35
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	45
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	15
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>500</b>

QUADRO 3 – CRITÉRIOS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS (RUMO À EXCELENCIA)

Fonte: FNQ (2008g)

Considerando a maturidade da sua gestão organizacional, cada empresa se encaixará em uma dessas avaliações, observando que os oito critérios se fazem presente em qualquer das avaliações. Nos itens acima, o item “a” conta com 6 questões para avaliação, somando 250 pontos [quadro 2], o item “b” com 14 questões, totalizando 500 pontos [quadro 3], e o item c com 21 questões, somando 1000 pontos [quadro 1], sendo a última a maior detentora de riqueza de detalhes e informações da organização.

Vale ressaltar que a avaliação em qualquer um dos critérios segue os fundamentos da Fundação Nacional da Qualidade.

Participando do PPQG as empresas podem (MPC, 2008a):

- Identificar as oportunidades de melhoria;
- Realizar a integração das necessidades das partes interessadas;
- Obterem um relatório com os pontos fortes, oportunidade de melhorias;



- Aprimoramento da cooperação interna entre setores, processos e pessoas;
- Desenvolvimento de examinadores internos e externos;
- Acesso aos casos de empresas bem sucedidas;
- Reconhecimento como empresa voltada para melhoria contínua;
- Preparar-se para o Prêmio Nacional da Qualidade

A avaliação para participação no PPQG permite às empresas uma autoavaliação de suas práticas de gestão, tendo como base fundamentos internacionais. Os objetivos específicos do PPQG são: a melhoria do desempenho das instituições públicas e privadas e do terceiro setor sediadas no Estado; o diagnóstico do estágio gerencial, estabelecendo planos de melhoria contínua do desempenho organizacional baseados nos fundamentos e critérios de excelência da FNQ; a promoção do uso de ferramentas da qualidade e de gestão nas organizações; uma premiação às organizações que buscam a excelência do seu modelo de gestão; e a preparação das organizações paranaenses para o PNQ (idem).

Quanto ao Prêmio Sucesso Empresarial, o processo de avaliação das candidatas é composto por seis fases: inscrição; autoavaliação; classificação; visitas; avaliação pela banca de juízes; e, por fim, premiação. A autoavaliação é feita por meio de um questionário do MPE Brasil. Esse questionário de autoavaliação é um modelo sistêmico da gestão das empresas que têm como base conceitos fundamentais do MEG para a obtenção da excelência do desempenho (MPE, 2008a).

Conforme visto anteriormente, os conceitos fundamentais do MEG são o pensamento sistêmico; o aprendizado organizacional; a cultura de inovação; a liderança e a constância de propósitos; a orientação por processos e informações; a visão de futuro; a geração de valor; a valorização das pessoas; o conhecimento a respeito do cliente e do mercado; o desenvolvimento de parceiras; além da responsabilidade social. Esses fundamentos divulgam conceitos reconhecidos internacionalmente e que traduzem as práticas de empresas líderes, denominadas de Classe Mundial (MPE, 2008b).

Na autoavaliação da gestão das empresas candidatas são solicitadas informações referentes à liderança; às estratégias e planos; aos clientes; à

sociedade; às informações e ao conhecimento; às pessoas; aos processos e resultados (MPE, 2008a).

Na primeira parte do questionário, é avaliada a atitude empreendedora do empresário por meio de 30 questões, na segunda parte é avaliada a gestão da empresa, sendo composta por: liderança com 4 questões; estratégias e planos com 3 questões; clientes com 3 questões; sociedade com 3 questões; informações e conhecimento com 3 questões; pessoas com 5 questões; processos com 5 questões. Nesta parte também são requeridas algumas informações adicionais, detalhando as respostas. Por fim, são solicitados a apresentação de 11 resultados de indicadores de desempenho (MPE, 2008a).

No caso de premiação, a empresa em questão se compromete a compartilhar suas experiências com outras empresas, visando contribuir para melhoria da competitividade das micro e pequenas empresas. No caso das não-premiações, as empresas recebem o relatório de autoavaliação, que é o questionário que contém descritas as oportunidades de melhorias e os pontos fortes assinalados pela banca de juízes, oferecendo, ao empresário, oportunidades de melhorias na organização, que devem ser avaliadas quanto a sua implantação, ou não, na empresa.

O PNQ, o PPQG e o Prêmio Sucesso Empresarial seguem as diretrizes da Fundação Nacional da Qualidade, com base no Modelo de Gestão da Excelência, entretanto, sua forma de candidatura e profundidade na avaliação variam de acordo com os prêmios.

#### 2.3.3.4 Implantação das oportunidades de melhorias

Depois da conclusão da autoavaliação, são identificadas várias oportunidades de melhorias. Algumas dessas podem ser incluídas em ações estratégicas, outras podem ser implementadas de imediato, porém, nem todas não poderão entrar em vigência devido à falta de recursos ou, por simplesmente, não representarem melhorias significativas. Dessa forma, a priorização das oportunidades se torna necessário (FNQ, 2007b).

No esforço para a priorização das oportunidades, a organização realiza uma consolidação destas em projetos de melhoria. Na etapa subsequente, estabelece

prioridades para a implantação, considerando o risco, tempo e recursos disponíveis. Posteriormente, ocorre a integração das oportunidades com o planejamento estratégico, tendo em vista a contribuição destas para a estratégia (idem).

É importante considerar que a autoavaliação sem a implantação das melhorias não é condizente com a política de boas práticas. Dessa forma, em um projeto de melhorias deve constar todos os passos, desde “o que será feito” até “quanto custará a implementação das ações” (FNQ, 2007b, p. 32).

Em relação aos prazos, faz-se necessário a elaboração de um cronograma para a implementação das ações. Outro fator importante é o comprometimento e envolvimento de todos da organização na execução do projeto de melhoria. O monitoramento da implementação pode ocorrer por meio de reuniões semanais e mensais. Nesse processo, torna-se enriquecedor para a organização o aprendizado com a autoavaliação, podendo em cada aplicação do processo haver o refinamento das oportunidades de melhorias (FNQ, 2007b).

#### 2.3.3.5 Formas de manutenção e aprimoramento da organização por meio do Modelo de Excelência da Gestão

A Fundação incentiva o aperfeiçoamento das práticas de gestão por meio do melhoramento contínuo, buscando a organização o amadurecimento de sua gestão organizacional. As formas para a manutenção e aprimoramento sugeridos pela Fundação ocorrem por meio de autoavaliações, que são fundamentadas no aprendizado organizacional.

Segundo a FNQ (2007b), a autoavaliação tem como objetivo fundamental contribuir com o aprendizado organizacional. Não deve ser apenas uma iniciativa pontual, mas, especialmente, um processo contínuo e a longo prazo. Por esse motivo, muitas organizações buscam fazer uma autoavaliação periodicamente, geralmente anual, e em cada avaliação a organização refina essa atividade, obtendo maiores oportunidades de melhorias cada vez mais consistentes.

O amadurecimento da gestão da organização, de acordo com o MEG, acontece com base na busca e alcance de níveis superiores de conhecimento. Isso ocorre com o emprego de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria.

Esses pontos são essenciais para que a organização alcance o estado de arte e implemente inovações de forma sustentável (FNQ, 2007d).

#### 2.3.4 Críticas ao Prêmio Nacional da Qualidade

Lima (2004) realizou um estudo sobre o retorno anormal das ações em empresas finalistas e vencedoras do PNQ. A motivação para este estudo partiu de um estudo realizado pelo NIST [*National Institute of Standards and Technology*], no qual foram comparados o desempenho de uma carteira fictícia montada com ações das empresas vencedoras do Prêmio *Malcolm Baldrige* e uma carteira formada por empresas que fazem parte do índice S&P 500, na década passada. Foi verificado um retorno de 512,24% nas empresas vencedoras do prêmio contra um retorno de 115,17% no mercado.

Tendo em vista a similaridade do Prêmio *Malcolm Baldrige* com o PNQ no Brasil, Lima (2004) um estudo semelhante, mas focado no PNQ. Foram estudadas apenas as empresas que negociavam suas ações na BOVESPA, ficando, então, o estudo limitado a cinco empresas.

Foi verificado nesse estudo que a divulgação das vencedoras não produz nenhum retorno anormal. Segundo o autor, o retorno nas ações se deve à eficiência do mercado e a capacidade de gestão da empresa, o que influenciaria diretamente nos preços das ações das empresas em questão. Outra hipótese levantada pelo autor é a de o mercado não reconhecer o PNQ como um diferencial da empresa na geração de valor. O autor ressalta que os resultados da pesquisa, por ser um estudo de caso, não podem ser generalizados, portanto, não se pode afirmar que a divulgação das empresas finalistas ou vencedoras do PNQ não produz um retorno anormal nas ações.

Uthesher (2008, p. 1), coordenador do Prêmio Nacional da Qualidade, relata que a organização que conquista o Prêmio Nacional da Qualidade caminha para ter resultados melhores do que aqueles obtidos por seus concorrentes. Nesse caso, cita o exemplo da CPFL Paulista que foi premiada em 2005 e “teve alta nas ações do grupo CPFL Energia de 160,8% na Bovespa e 308,7% na Nyse em três anos, desde a primeira oferta pública de ações [IPO], em setembro de 2004” (UTHERSHER, 2008,

p. 1). O coordenador também relata que o desempenho da empresa não depende somente do Prêmio, mas também de outros aspectos conjunturais e mercadológicos.

Diante do que foi exposto a vinculação de melhorias impressionantes nas organizações, principalmente, quanto a parte financeira, após a premiação do PNQ, deve ser analisada, já que pode ser consequência ou não da premiação.

Nesta seção, apesar do uso da expressão “críticas” ao PNQ no título, o que foi relatado pode ser entendido como observações críticas quanto à premiação de empresas que seguem o MEG. Dessa forma, encerra-se a descrição do modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, bem como as do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão e Prêmio Sucesso Empresarial, contemplando nas próximas seções o *Balanced Scorecard*.

## 2.4 BALANCED SCORECARD

Nesta seção é relatado o histórico do *Balanced Scorecard*, a descrição de sua metodologia, formas de manutenção e aprimoramento da organização por meio do BSC e por fim críticas ao modelo.

### 2.4.1 Histórico do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton justificam a elaboração do *Balanced Scorecard*, a sua importância para as organizações e o seu incremento com o passar dos tempos, em mudanças que afetaram a forma de gerenciamento da organização. Essas mudanças modificaram a maneira de conduzir as organizações, não apenas privadas, mas também as públicas e as sem fins lucrativos.

A transição da Era Industrial para a Era da Informação foi marcada por mudanças na gestão organizacional e, conseqüentemente, por rupturas. A gestão vinculada a relatórios financeiros, que remetem ao modelo contábil usado nas décadas em que as empresas agiam isoladamente, continua a ser usado por

empresas na Era da Informação. Entretanto, mudanças como integração de processos e empresas, necessidade de customização de produtos, valorização do conhecimento dos trabalhadores, entre outros, fizeram com que as empresas repensassem sua forma de atuação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo os autores, o modelo tradicional contábil não foi capaz de incorporar essas mudanças em seus processos. Verificou-se, então, que as empresas da Era da Informação se esforçavam para incorporar os ativos intangíveis ao modelo tradicional contábil.

Kaplan e Norton (2000, p. 12) quando se referem aos ativos intangíveis retratam: “relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados”. Há de se considerar que, nesses fatores estão as novas oportunidades de criação de valor para estratégias baseadas no conhecimento.

Além do reconhecimento dos ativos intangíveis na gestão organizacional, as empresas, durante as décadas de 1980 e 1990, tendo em vista a gestão focada apenas em dados financeiros como limitada, passaram a adotar a qualidade como referencial de gestão. A conquista de prêmios de qualidade nacionais, como o Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos, o Deming Prize, no Japão, e o EFQM, na Europa, era o foco das organizações, sendo buscados incessantemente. Entretanto, do mesmo modo que os indicadores financeiros não eram suficientes para a sustentabilidade da gestão organizacional, os programas de qualidade seguiram o mesmo caminho (KAPLAN; NORTON, 2000).

Além do foco na qualidade e nos indicadores financeiros, outras medidas pontuais foram implantadas, como gestão dos recursos humanos estratégicos, re-engenharia, melhorias na tecnologia da informação, entre outros. Observou-se que essas medidas, que representavam importante papel na criação de valor na organização, eram implantadas isoladamente, não sendo vistas de maneira holística, e, dessa forma, eram subotimizadas na organização (idem).

Tendo em vista a importância dos ativos intangíveis, bem como a execução dos programas de forma integrada para criação de valor na gestão organizacional, foi criado o *Balanced Scorecard*, em 1992, essa nova abordagem, por sua vez, mantém as medidas financeiras tradicionais incluindo outros fatores não tangíveis que contribuem para o futuro desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo os autores, o BSC analisa o desempenho organizacional sob quatro focos: o financeiro, o do cliente, o dos processos internos da empresa, e o do aprendizado e crescimento. Com isso, possibilita-se que a empresa acompanhe e monitore o crescimento de suas capacidades e aquisição de ativos intangíveis, visando ao desenvolvimento da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1996a; 1997) o foco inicial do desenvolvimento do BSC foi a mensuração, caracterizando-se apenas pela apresentação de resultados, e não pela estratégia. Posteriormente, verificou-se que o BSC estava sendo implantado nas organizações, principalmente, visando à segunda intenção apresentada - a de gestão da estratégia – na busca de um sistema de gestão estratégica que ajudaria na implementação e na obtenção de *feedback* sobre a mesma.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 313) o enfoque inicial da construção de um BSC pode advir da necessidade de:

[...] esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia; desenvolver uma equipe executiva; comunicar a estratégia; vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos; estabelecer metas estratégicas; alinhar recursos e iniciativas estratégicas; sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis; e fornecer a base para o aprendizado estratégico.

Além dessas intenções iniciais, foi verificado que as empresas também têm implantado o BSC para alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela empresa; vincular os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais; e revisar periodicamente a estratégia, focando no aprendizado e melhoria desta (KAPLAN; NORTON, 2000).

O BSC operacionaliza a visão e a estratégia organizacional, as traduzindo dentro de medidas que são entendidas pelos integrantes nas organizações, tendo em vista que para a implementação da estratégia, a liderança necessita da participação de todo o pessoal na organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

Nas empresas estudadas pelos dois pesquisadores (2000, p. 35) “o desenvolvimento da organização focalizada na estratégia não era uma abordagem homogênea como, por exemplo, a de qualificação para a ISO 9000 ou a de inscrição da candidatura ao *Baldrige Award*, processos em que é possível a aplicação de um conjunto de especificações”, mas os autores notaram que as empresas possuíam

diferentes estratégias, cujas mudanças organizacionais também variavam. Sendo, então, difícil prescrever uma forma única para todas as organizações.

Ainda segundo eles, as empresas necessitavam ter uma visão abrangente, e não apenas um foco específico. O BSC inseriu a estratégia no centro dos processos gerenciais, focando em finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, vistos de maneira holística e voltados para a estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* deve refletir a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada, destinando-se a empresas com várias unidades de negócios, *joint-ventures* e alianças, departamentos de apoio na organização, empresas públicas e instituições sem fins lucrativos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nas empresas com várias unidades de negócios, a estratégia dessas deve ser compatível com a estratégia corporativa, considerando-se que o BSC colabora na articulação, na operacionalização, na comunicação e no consenso da estratégia corporativa. Apesar da estratégia da organização guiar a estratégia da unidade, designando medidas e metas financeiras específicas para cada unidade, cada uma deve identificar sua própria maneira de alcançar as metas da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nas *joint-ventures* e alianças, uma das maiores dificuldades é esclarecer os objetivos que as partes têm em comum. O BSC é utilizado nesse caso para definir estratégias em comum e medidas de desempenho, focando no trabalho em conjunto no intuito de criar valor para os clientes. Já nos departamentos de apoio da empresa e das unidades de negócio, o BSC traz o conhecimento destes para a estratégia corporativa. Colaborando para que os recursos corporativos proporcionem vantagem competitiva, oferecendo às unidades de negócio capacidades que não teriam caso atuassem de forma independente (*idem*).

Ainda segundo os autores, nas empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, a linha financeira regida pelo BSC terá outro papel. Nesse caso, poderá ter um papel limitador ou favorecedor, mas, raramente, será o objetivo básico. O sucesso nesse tipo de organizações está no grau de eficácia no atendimento às necessidades dos seus participantes, dessa forma, o BSC enfatiza a definição de objetivos tangíveis para clientes e participantes.

Segundo Kaplan e Norton (1996a; 1997) nenhuma das mais de 100 organizações que eles conheceram implantaram o *Balanced Scorecard* com a intenção de desenvolver um novo sistema de gerenciamento da estratégia,



entretanto, o BSC está sendo usado por empresas como um sistema de gestão estratégica para administrá-la a longo prazo. Os executivos dessas empresas descobriram o BSC voltado também para os processos críticos de gerenciamento, como os objetivos do departamento e os individuais, para o planejamento dos negócios, locação de recursos, iniciativa estratégica e *feedback*, e aprendizado.

O BSC, com o passar dos tempos, foi aprimorado; a inserção de mapas estratégicos em sua metodologia teve como objetivo uma melhor visualização da estratégia. Os mapas remetem a relações de causa e efeito entre as perspectivas, proporcionando a integração dos objetivos de cada uma delas de acordo com o foco de metas financeiras e dos clientes.

O BSC parte da ideia da estratégia como hipótese, projetando uma situação futura incerta. Por meio das relações de causa e efeito, essas hipóteses são visualizadas, podendo ser testadas (KAPLAN; NORTON, 2000).

#### 2.4.2 Descrição da metodologia do *Balanced Scorecard*

Na descrição da metodologia do *Balanced Scorecard* são abordados os objetivos e o processo de elaboração do modelo e a forma como ele é implantado numa organização.

##### 2.4.2.1 Objetivos do *Balanced Scorecard*

O objetivo inicial do *Balanced Scorecard* era a mensuração, visava proporcionar aos executivos formas de medir como suas unidades de negócio criavam valor para seus atuais e futuros clientes.

O BSC manteve o foco no desempenho financeiro, mas também englobou fatores competitivos como o desempenho superior e de longo prazo e os de criação de valor. Logo, a mensuração remetia a fatos relacionados não apenas ao passado da organização, mas, também, convergia o foco para o futuro, integrando o BSC ao sistema gerencial (KAPLAN; NORTON, 1996b, 2000). Nesse contexto, o BSC é mais

do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pois existe um equilíbrio entre as medidas dos resultados passados e as que medem o desempenho futuro, e indicadores externos voltados aos acionistas e clientes e às medidas internas (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesse sentido, o conceito de BSC foi se refinando com o passar dos tempos, de sistema de mensuração para um referencial de sistema gerencial estratégico.

A utilização do BSC como um sistema de gestão se deve a sua filosofia de ilustrar a visão e a estratégia da organização; divulgar objetivos e medidas estratégicas; estabelecer metas; realizar o alinhamento estratégico; além da melhoria do *feedback* e do aprendizado estratégico [figura 2]. O BSC também colabora na visualização das atividades que geram valor, na avaliação das unidades de negócios e no aperfeiçoamento interno da organização, gerando melhor desempenho futuro. Em relação aos demais sistemas gerenciais, o BSC apresenta um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

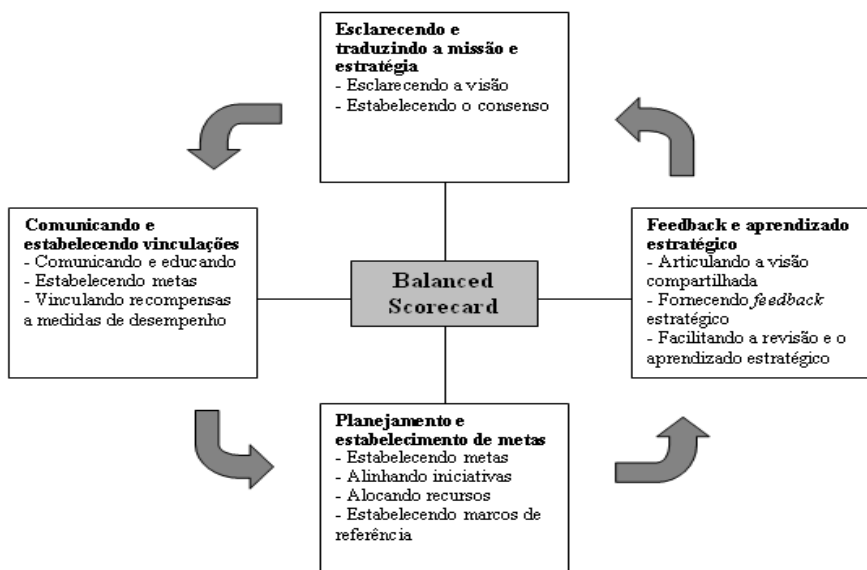


FIGURA 2 –O *BALANCED SCORECARD* COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA  
 FONTE: KAPLAN e NORTON (1997, p. 12)

Segundo Kaplan e Norton (1992), a estrutura do *Balanced Scorecard* é formada pelas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Sendo nessas perspectivas focadas os objetivos e medidas do BSC que derivam da visão e da estratégia da empresa. Dessa forma, os objetivos são produtos da visão e da estratégia da empresa e são aplicados a cada uma das perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (2006) a estrutura de quatro perspectivas pode ser considerado um modelo para as empresas seguirem, entretanto dependendo das condições da gestão da empresa, bem como da sua estratégia, uma ou mais perspectivas podem ser necessárias.

As quatro perspectivas do BSC, segundo os autores, visam ao equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, as medidas objetivas e subjetivas, assim como, os resultados desejados e o desempenho alcançado. As perspectivas, por sua vez, seguem as seguintes características:

- **Perspectiva financeira:** a meta de longo prazo da organização é gerar retornos financeiros para seus investidores, essa perspectiva revela, em termos financeiros, se a estratégia, sua implementação e execução estão sendo lucrativas para a organização. Inclui os indicadores de crescimento e *mix* de receitas [novos produtos, aplicações, clientes e mercados, relações, produtos e serviços, estratégia de preços], redução de custos, aumento de produtividade e utilização dos ativos [sistemas de informação, equipamentos especializados, instalações físicas, capital intelectual e humano]. As medidas e os objetivos das outras perspectivas do BSC devem estar alinhadas a esta perspectiva;
- **Perspectiva do cliente:** identificação dos clientes e mercados que a empresa deseja competir, moldando suas ações para suas exigências e necessidades. Também inclui os indicadores de participação de mercado, retenção, captação e satisfação de clientes;
- **Perspectiva dos processos internos:** identificação dos processos considerados críticos para realizar os objetivos dos investidores e clientes – processo de inovação [identificação das necessidades dos clientes e criação de produtos e serviços para atender a essas necessidades]; processo de operações [produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes]; processo de serviço pós-venda;
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** incide sob três pontos fundamentais da organização – pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, oferecendo a base para a consecução dos objetivos das outras três perspectivas. Contempla três categorias: capacidade dos funcionários [satisfação, retenção e produtividade dos funcionários]; capacidade dos sistemas de informação [informações sobre clientes,

processos internos e financeiras] e motivação, *empowerment* e alinhamento [medição das sugestões apresentadas pelos funcionários e implementadas; medidas de melhoria de qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes; medidas de alinhamento individual e organizacional].

Nesse contexto, as quatro perspectivas do BSC formam uma cadeia de causa e efeito, em uma união de esforços para alcançar o resultado almejado, tendo o desempenho na perspectiva financeira a contribuição das outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). Dessa forma o BSC foca na capacitação e satisfação dos funcionários, bem como de um consistente sistema de informações, voltando-se ao aperfeiçoamento dos processos considerados críticos para a realização dos objetivos organizacionais, podendo assim, satisfazer seus clientes e mercados e gerar retorno lucrativo aos *stakeholders*.

O processo de construção de um *Balanced Scorecard* na organização, além de esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os fatores críticos na gestão, também incentiva a criação de vários outros programas para a gestão como a re-engenharia, o gerenciamento baseado em equipes, o gerenciamento da qualidade total, entre outros. Esses programas têm o intuito de prover resultados satisfatórios para a organização, mas competem entre si por recursos, incluindo a atenção das equipes e executivos (KAPLAN; NORTON, 1996a).

#### 2.4.2.2 Processo de elaboração do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (2000), um projeto de BSC possui cinco princípios:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais: inicia-se com a criação de um referencial para a descrição e implementação das estratégias: o mapa estratégico. Este trata da própria descrição da estratégia, fornecendo os fundamentos que guiam o projeto de um BSC;
- Alinhar a organização à estratégia: as unidades de negócio se ligam à estratégia corporativa;

- Transformar a estratégia em tarefa de todos: a transformação ocorre por meio da comunicação de cima para baixo da estratégia, a qual é traduzida para que todos na organização a entendam e direcionem sua atuação para ela. Essa transformação acontece também por meio de treinamentos, que buscam transmitir aos funcionários os conceitos estratégicos e, por fim, a remuneração por incentivos, com o reconhecimento da equipe, e não individual, incentivando o trabalho em conjunto na execução da estratégia;
- Converter a estratégia em processo contínuo: as empresas na adoção do BSC implementam o processo de gerenciamento da estratégia, chamado de processo de *loop* duplo, que pode ser visualizado em três passos: a conexão da estratégia ao processo orçamentário, visando resguardar as iniciativas de longo prazo das pressões voltadas para a apresentação de desempenho a curto prazo; a implementação de reuniões gerenciais para avaliação da estratégia; e o processo de aprendizado e adaptação da estratégia;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: a estratégia demanda trabalho em equipe e sua implementação necessita de trabalho contínuo. Caso as pessoas do topo da organização não se envolvam, ou não atuem com dedicação, a estratégia não será implementada. Esse princípio se divide em fases - mobilização, na qual é esclarecida a importância da mudança na organização; e estabelecimento de um processo de governança para direcionar a mudança, exige-se nesta fase o rompimento da estrutura tradicional de poder.

Quanto às pessoas que participam da formação do BSC, durante sua fase de construção são identificados três papéis críticos: a do arquiteto; a do agente de mudanças e a do comunicador. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O arquiteto geralmente é um alto executivo de áreas de apoio da organização que é o responsável pela construção do BSC inicial e da sua inclusão ao sistema gerencial, ele deve ser capaz de educar a equipe executiva e orientar na tradução da estratégia em indicadores; o agente de mudanças é o representante do executivo principal, responsável por moldar as ações rotineiras do novo sistema gerencial; e, finalmente, o comunicador, que é o responsável por conquistar o apoio,

compreensão e adesão dos membros da organização quanto ao novo sistema gerencial (idem).

Como citado anteriormente, o BSC busca descrever uma estratégia por meio da conexão de ativos intangíveis e tangíveis voltados às atividades criadoras de valor. Medir os ativos intangíveis é tarefa que exige esforço, e o BSC visa medi-los não em unidades monetárias, mas, sim, valendo-se de mapas de conexões de causa e efeito. Dessa forma, os ativos intangíveis podem descrever como estes são mobilizados e combinados com outros ativos para a criação de valor para os clientes e resultados financeiros esperados (KAPLAN; NORTON, 2000, 1996b).

O desenvolvimento do BSC parte da premissa da estratégia como hipótese, sendo, então, incerta a situação futura. Por meio das relações de causa e efeito, as conexões entre as hipóteses estratégicas são visualizadas, podendo ser testadas. Dessa forma, os mapas estratégicos colaboram na visualização da estratégia de maneira coesa e integrada criando a base para a rápida e eficaz implementação da estratégia, tendo em vista que a implementação da estratégia está na compreensão desta por todos, no seu alinhamento com os recursos da organização e, posteriormente, nos testes contínuos das hipóteses e adaptação, quando necessário (KAPLAN; NORTON, 2000).

As relações de causa e efeito do BSC ocorrem do geral para o particular [*top-down*], o processo se inicia com os resultados almejados referentes aos clientes e de natureza financeira, passando para os processos de negócio e para a infraestrutura, que são os vetores de mudanças. Essa relação entre os vetores e os resultados desejados formam as hipóteses que definem a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 90).

O alinhamento da estratégia das unidades de negócios à estratégia corporativa, isto é, o alinhamento estratégico, também é alcançado com iniciativas de cima para baixo, sendo assim, a alta administração necessita compreender sua visão e estratégia para poder transmiti-las para todos os outros integrantes da empresa, inclusive os externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, obtém-se um comprometimento compartilhado para obtenção das metas organizacionais. Cada indivíduo passa a entender como sua atuação específica contribui para a criação de valor para os clientes e, desse modo, para a obtenção dos objetivos da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesse contexto, três mecanismos são citados no BSC para que ocorra de forma satisfatória o alinhamento:

- a) Programas de comunicação e educação, tornando comum a todos a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos organizacionais sejam alcançados;
- b) Programa de estabelecimento de metas, no qual os objetivos gerais são transformados em objetivos pessoais e do grupo;
- c) Vinculação dos sistemas de compensação, no qual o alinhamento deve ser motivado por meio de sistemas de recompensas e compensação (KAPLAN; NORTON, *idem*).

Além do reconhecimento das expectativas financeiras, das necessidades dos clientes e do alinhamento das estratégias das unidades de negócio com a organizacional, para um sistema completo de gestão estratégica é necessário um processo de *feedback*, de aprendizado e de crescimento. O processo de *feedback* busca coletar dados do desempenho da estratégia, bem como permite que as hipóteses entre os objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas. Posteriormente, essas informações a respeito da estratégia são repassadas para os participantes da organização, buscando-se coletivamente soluções para os problemas encontrados e adaptando-se, se necessário, a estratégia às condições que venham a surgir (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.4.2.3 Implantação do *Balanced Scorecard*

A adoção do BSC nas organizações é justificada na atenção que se dá para os resultados financeiros de curto prazo e longo prazo, juntamente com o reconhecimento do valor da construção dos ativos intangíveis e das capacidades competitivas. O BSC integra os indicadores financeiros a um sistema gerencial que atrela o desempenho operacional de curto prazo aos objetivos estratégicos de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo Kaplan e Norton, o foco nas estratégias é o sucesso a longo prazo. Considerando-se que, nesse caso, o melhor desempenho financeiro seria aquele gerado por meio da articulação dos objetivos para os clientes, para os

processos internos, e para funcionários e sistema, ao passo que o desempenho estratégico estaria vinculado às metas para os departamentos, equipes e pessoas.

Para a implantação da estratégia por meio do *Balanced Scorecard*, os autores (1996a) apresentam quatro pontos básicos.

O primeiro ponto seria a tradução da missão e da visão da organização, que além de esclarecê-las, o BSC busca transformá-las em termos operacionais para serem traduzidas em ações em todos os níveis da empresa, criando um consenso quanto à visão e estratégia da organização.

O segundo ponto, de acordo com os autores, diz respeito à comunicação e estabelecimento de vínculos na organização, o que permite que todos os níveis da organização entendam a estratégia a longo prazo e colaborem com o alinhamento das estratégias dos departamentos e individuais com o corporativo. Para que isso ocorra, o BSC utiliza três atividades: comunicação e educação; estabelecimento de objetivos; e vinculação de recompensas com as medidas de desempenho.

O terceiro ponto, por sua vez, refere-se ao planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento estratégico. O BSC colabora no estabelecimento de prioridades, bem como na gestão de recursos e, posteriormente, no estabelecimento de metas, voltando-se para alinhamento de suas iniciativas estratégicas para alcançar os objetivos definidos (KAPLAN; NORTON, 1996a).

Os três pontos iniciais, citados anteriormente, são importantes para a implementação da estratégia, mas não são suficientes em um ambiente não previsível, sendo necessário, nesse caso, o quarto e último ponto que se refere ao processo de aprendizado estratégico e *feedback*. O processo de aprendizado estratégico se baseia em três elementos: comunicação de um modelo que una os esforços individuais com os objetivos organizacionais; sistema de *feedback* capaz de testar, validar e modificar as diretrizes na estratégia das unidades de negócio; e revisão da estratégia, buscando periodicamente verificar a qualidade da execução da estratégia nas unidades (KAPLAN; NORTON, *idem*).

Quanto ao pessoal envolvido na implantação do BSC são necessários dois tipos de agentes de mudanças: os líderes de transição, que são os executivos que criam o BSC e o incorporam no sistema gerencial; e o executivo que irá operar o sistema de gestão estratégica de forma contínua e sistemática (KAPLAN; NORTON, 1997).



Os sistemas gerenciais tradicionais, focados em custos históricos, deixam lacunas entre a formulação da estratégia e sua implementação. Nesses casos, segundo Kaplan e Norton (*idem*), quatro barreiras específicas podem ser citadas para a implementação eficaz da estratégia:

- Visão e estratégia não executáveis: a empresa não consegue traduzir sua visão e estratégia em algo compreensível e, conseqüentemente, as unidades não visualizam suas ações voltadas para a estratégia global. O BSC, nesse caso, transforma a visão em temas estratégicos que podem ser comunicados a todos na organização e que, por sua vez, são colocados em prática;
- Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos: nesse caso, quando as exigências a longo prazo da estratégia da unidade de negócio não são transformadas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos, estes continuarão executando seu trabalho de acordo com orçamentos financeiros, que fazem parte do modelo tradicional de controle gerencial. O BSC visa à tradução da visão da empresa, comunicando a todos a estratégia e a alinhando com as metas dos departamentos, indivíduos e equipes;
- Estratégias não associadas à alocação de recursos: essa falta de alinhamento gera dificuldades na implementação da estratégia. Nesse contexto, BSC visa alinhar ações de curto e longo prazo com os recursos necessários para a ação;
- *Feedback* tático, não estratégico: as organizações não focam suas reuniões na avaliação do desempenho da estratégia e não obtendo esse *feedback* é inviável avaliar a estratégia na prática. O BSC incentiva revisões estratégicas regulares, visando ao aprendizado, bem como mudanças que acompanhem novas condições de competitividade, mercado e tecnologia.

Desse modo, o BSC enriquece o sistema gerencial com a incorporação do foco em ativos intangíveis e alinhamento das unidades de negócio à estratégia corporativa, criando, assim, uma visão holística do processo.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 156) o BSC está integrado à estratégia seguindo três princípios.

O primeiro seriam as relações de causa e efeito no qual a estratégia é um conjunto dessas relações. Dessa forma, o sistema de mensuração deve mostrar as relações [hipóteses] entre os objetivos nas perspectivas, de maneira que possam ser verificadas a sequência de hipóteses das relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho. Assim, o BSC deve ser um meio de comunicar o significado da estratégia para as unidades de negócio da empresa.

O segundo princípio diz respeito aos vetores de desempenho e aos resultados. Nesse caso, um bom BSC deve ter uma adequada combinação entre os vetores de desempenho – que são específicos para a unidade de negócio e revelam o que deve ser feito no momento para a criação de valor no futuro – e os resultados.

O terceiro, por sua vez, tem relação com os fatores financeiros, nos quais os esforços organizacionais devem estar voltados para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para o desempenho financeiro. O que ocorre na maioria das vezes, no entanto, são implementações de programas de melhoria que não têm foco no cliente e no lucro. Há de se considerar que todas as relações causais do BSC devem estar ajustadas aos objetivos financeiros.

Quanto às ações que devem ser tomadas na implantação do BSC, no total são dez ações que devem ser implantadas no decorrer de 24 meses (KAPLAN; NORTON, 1997). Inicia-se com a tradução da visão da empresa, passando pela elaboração de *scorecards* para as unidades de negócio, com base no BSC corporativo, depois, pela comunicação do BSC para toda a organização, com a realização de revisões periódicas e, por fim, com o relacionamento do desempenho de todos ao BSC (KAPLAN; NORTON, 1996a, 2006).

Um projeto de BSC também está fadado ao fracasso devido a alguns fatores, como falhas estruturais – quando as medidas não-financeiras, visadas no BSC, não oferecem uma base sólida para alocação de recurso, além de não oferecer orientação específica para o futuro – e falhas organizacionais – como a delegação do processo de desenvolvimento do BSC para uma equipe gerencial de nível médio; a imitação de indicadores das melhores empresas, não refletindo a realidade da empresa, e o atraso na implantação do BSC, gerando a defasagem dos indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997).

A proposta inicial do BSC era de relatar a história da estratégia da organização com base nas quatro perspectivas, por meio de entrevistas com executivos e workshops interativos. Atualmente, depois de analisar centenas de

*scorecards* estratégicos, Kaplan e Norton criaram o mapa estratégico que aponta a hipótese da estratégia especificando a relação entre acionistas, clientes, processos de negócio e competências (KAPLAN; NORTON, 2000).

O mapa estratégico provê uma representação visual da estratégia, mostrando como os objetivos nas quatro perspectivas estão combinados e integrados na descrição da estratégia. Também fornece as ferramentas para que sejam traduzidas as estratégias genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas (KAPLAN; NORTON, 2004).

A empresa pode formular e comunicar suas estratégias por meio de um sistema integrado de medidas que identifica as relações de causa e efeito entre as variáveis críticas. Essas relações ligam os resultados desejados da perspectiva dos clientes e da financeira ao desempenho, em processos internos críticos como gerenciamento de operações e de clientes, inovação e regulamentos e processos sociais (KAPLAN; NORTON, 2004).

A construção do mapa estratégico se inicia do geral para o particular, tendo como ponto de partida a estratégia financeira, referente ao crescimento e à produtividade. O crescimento se concentra na construção de duas novas fontes de receita e rentabilidade: na franquia, que consiste em novas receitas advindas de novos mercados, produtos ou clientes; e na construção do aumento do valor para os clientes, que versa sobre a parceria e aumenta o relacionamento com estes (KAPLAN; NORTON, 2000).

Ainda segundo os autores, a produtividade é voltada para as atividades operacionais destinadas aos clientes atuais. Visa a redução dos custos e o aumento da eficiência, tendo também dois componentes: a melhoria da estrutura de custos, buscando reduzir tanto os custos diretos como os indiretos; e melhoria na utilização do ativos buscando reduzir a utilização do ativo circulante e do fixo. Dessa forma, o BSC colabora na melhoria do desempenho financeiro, focando não apenas na redução dos custos e melhor aproveitamento dos ativos, mas também no crescimento da receita.

Na perspectiva do cliente, estão definidas as proposições de valor para se alcançar os objetivos requeridos pelos clientes, essas indicam como gerar vendas e a fidelidade destes valendo-se dos objetivos da clientela. As ações e as capacidades da organização devem estar alinhadas à estas proposições, e direcionadas ao centro da execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

A estratégia é verificada na perspectiva do cliente com base na ênfase em determinada proposição de valor e na mensuração dos resultados para os clientes-alvo. A proposição de valor segue duas vias: para cima, com a mensuração dos resultados para os clientes e em seguida com os objetivos financeiros; e para baixo, com os processos que capacitam a empresa de gerar valor para o cliente (KAPLAN; NORTON, 2000).

A perspectiva financeira e do cliente descrevem resultados desejáveis da estratégia e são os fundamentos desta, entretanto, é por meio da perspectiva dos processos internos e do aprendizado e crescimento que podem ser visualizadas as formas de criação desses resultados (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na perspectiva dos processos internos estão as atividades da organização e nela são identificados os processos críticos de impacto na estratégia adotada. A estratégia bem sucedida é alcançada com o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. Os processos internos, que são suportados pelos ativos intangíveis – base para a estratégia – indicam como criar e oferecer ao cliente essas proposições de valor. Na perspectiva interna também podem ser visualizados dois interessados – os fornecedores e o público – que, dependendo da estratégia, podem ser importantes (KAPLAN; NORTON, 2000, 2004).

A perspectiva do aprendizado e do crescimento identifica os ativos intangíveis mais importantes para estratégia. Desse modo, buscam-se identificar as competências estratégicas – *know-how* e as tecnologias estratégicas – voltadas para os sistemas de informação e o clima para ação. Esses elementos são requeridos como base na criação de valor nos processos internos (*idem*).

Em suma, os processos internos geram condições para a criação das proposições de valor para o cliente, aumento da produtividade para as partes interessadas e colaboração na sociedade. Já os processos de aprendizado e crescimento, por sua vez, colaboram na melhoria do desempenho dos processos internos críticos (KAPLAN; NORTON, 2004). Dessa forma, pode-se observar que as perspectivas são a causa e a consequência uma da outra, elas necessitam estarem alinhadas para que exista o lucro esperado e o atendimento aos clientes.

Alinhar os objetivos dessas quatro perspectivas em uma relação de causa e efeito é, então, o foco na criação de valor e resultam em uma estratégia consistente. Essas relações nos mapas estratégicos do *Balanced Scorecard* seriam a tradução

dos ativos intangíveis em efeitos tangíveis para clientes e resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000). Dessa forma, a relação de causa e efeito inicia-se pela hipótese dos resultados financeiros a serem alcançados, no caso dos objetivos dos clientes serem satisfeitos, considerando que os benefícios financeiros dos investimentos nos processos, nas quatro perspectivas internas, ocorrem em tempos diferentes (KAPLAN; NORTON, 2004).

#### 2.4.3 Formas de manutenção e aprimoramento da organização por meio *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (2000) o *Balanced Scorecard* permite que a estratégia seja um processo contínuo na organização, por meio de um processo de *loop* duplo, que integra a gestão da estratégia com a do orçamento e das operações. Os relatórios fornecidos permitem o monitoramento do progresso em relação à estratégia e a adoção de ações corretivas, quando necessário. A estratégia como um processo contínuo pode ser visualizado em três tópicos: conexão entre estratégia e orçamento; fechamento do *loop* estratégico, por meio do *feedback* estratégico e de reuniões gerenciais; e experimentação, aprendizado e adaptação. Nesse contexto, com as informações fornecidas pelo sistema de feedback do BSC, a estratégia pode ser melhorada, evoluindo com a organização.

Na promoção do aprendizado estratégico, algumas abordagens podem ser usadas: análise de correlação, na qual os gerentes podem avaliar as relações hipotéticas de causa e efeito, medindo a correlação entre duas ou mais medidas – caso não sejam encontradas as correlações, a teoria em que se baseia a estratégia não está funcionando; jogos gerenciais e análise situacional, em que é analisada a situação anterior, buscando, no caso de falhas, formas de melhorá-las; relatório verbal, em que por meio de informações informais a empresa busca formas de influenciar o desempenho futuro com base nas experiências passadas; revisão de iniciativas, apontando o progresso destas continuamente e colaborando no intuito de que a empresa se mantenha focada na implementação e avaliação das iniciativas; e *peer review*, que consiste em uma avaliação feita por terceiros, considerando suas impressões sobre a unidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo os autores, esses mecanismos permitem que a empresa se autoavaleie continuamente, refletindo sobre suas próprias direções estratégicas, sendo, nesse caso, os desvios tratados como oportunidades de aprendizado. Assim, os executivos podem, valendo-se de um conjunto de relações hipotéticas de causa e efeito do BSC, testá-las informalmente.

Quanto a quem coordena a continuidade do sistema, segundo Kaplan e Norton (1997), o executivo principal da unidade de negócios é o maior responsável pelo sistema de gestão estratégica. Entretanto, a operação rotineira desse sistema deve ser repassada a outra pessoa, evitando o surgimento de lacunas na medição, comunicação e monitoramento do sistema. Contudo, a nomeação de um executivo, inserido dentro dos padrões das organizações tradicionais, não seria o mais indicado, pois, esses não possuem uma visão geral que permita gerenciar o processo de gestão estratégica. Diante disso, o que se observa é uma indecisão quanto a quem deve assumir a responsabilidade de gerenciar o processo, podendo gerar dificuldades na manutenção do sistema.

As organizações com foco em suas estratégias são capazes de adaptarem-nas em decorrência de mudanças externas, bem como em função do próprio amadurecimento de sua estratégia. Por meio de um sistema gerencial estratégico de *loop* duplo, uma organização tem as bases para a conversão da estratégia em um processo contínuo (KAPLAN; NORTON, 2000).

#### 2.4.4 Críticas ao *Balanced Scorecard*

Norreklit (2000; 2003) traça críticas quanto à relação de causa e efeito entre as perspectivas do BSC. A autora indica que não existe uma relação de causa e efeito entre as áreas de medidas no BSC, mas, a condução para uma falácia lógica. Norreklit exemplifica a relação entre a lealdade do cliente e o desempenho financeiro: não se pode dizer que um aumento na lealdade do cliente é a causa do desempenho financeiro a longo prazo. Também não se podem alcançar resultados financeiros baseando-se em observações empíricas, uma vez que esses resultados somente podem ser alcançados valendo-se do uso de cálculos contábeis (NORREKLIT, 2003).

Norreklit (2000) também traça comentários quanto a introdução do BSC na empresa para resolver problemas na implementação da estratégia. A autora relata que o modelo hierárquico *top-down* assumido pelo BSC não é enraizado no ambiente ou na organização, o que o torna questionável como uma ferramenta para o gerenciamento da estratégia.

Outra crítica seria quanto à forma como os autores do BSC buscam o convencimento de que esse modelo é inovador e válido. Norreklit afirma que Kaplan e Norton usam do convencimento por meio da retórica, entretanto, utilizam-se da retórica<sup>2</sup> persuasiva, em vez daquela fundamentada em conceitos, discutida com base em argumentos. Gera-se, dessa forma, o convencimento baseado em apelos emocionais, analogias e metáforas, desprovido de uma fundamentação lógica, o que implica dúvida quanto ao conteúdo da teoria em contrapartida com o convencimento de sua validade (NORREKLIT, 2003).

Norreklit (2000) também traça críticas quanto à dimensão tempo, no que se refere ao intervalo entre a causa e o efeito, que não é considerado no BSC. Deve-se considerar, então, que os diferentes efeitos, nas diversas áreas, resultam em diferentes escalas de tempo. Nesse sentido, enquanto a introdução de um processo mais eficiente pode gerar mais satisfação dos clientes num prazo de três meses, a inovação pode não afetar os resultados financeiros durante o mesmo período.

Voelpel *et al.* (2006) alega que o BSC possui deficiências que o torna inadequado para o contexto inovativo da economia. Os autores tecem os cinco maiores problemas do BSC. O primeiro deles diz respeito às quatro perspectivas, argumentando que o BSC seria uma ferramenta de medição relativamente rígida, pois, existe a tendência de forçar a adequação de indicadores dentro da limitação das quatro perspectivas. A segunda crítica é quanto à situação estática criada pelo BSC, que passa a ser incompatível com a alta competitividade e as mudanças que ocorrem no ambiente de negócios.

Ainda segundo os autores, a terceira crítica se refere à forte ligação do BSC com documentos internos, impedindo a vinculação da empresa com a inovação externa, sendo, então, uma limitação ao ignorar o ambiente externo e as suas interligações. A quarta crítica é quanto à criação do conhecimento, a aprendizagem e o crescimento, os autores sugerem que esses fatores surgem como processos

---

<sup>2</sup> A retórica é adotada nesse artigo como parte da comunicação, desde que exista uma intenção no discurso humano (NORREKLIT, 2003).

rotineiros em vez de esforços criativos provenientes das habilidades dos funcionários na organização. Por fim, a quinta crítica se refere ao BSC estar atrelado ao pensamento mecanicista e linear, fato que o torna incompatível com o atual mundo interconectado.

## 2.5 ESTUDOS ENTRE O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO E O *BALANCED SCORECARD*

Tendo em vista o objetivo deste estudo, que é o de realizar uma análise comparativa entre o MEG e o BSC, nesta seção foram relatados estudos entre os modelos.

A FNQ menciona em suas publicações o uso do BSC na gestão da excelência. Segundo a Fundação (FNQ, 2007e), para definição e seleção das estratégias, empresas premiadas e finalistas do PNQ inserem em seus ciclos de planejamento o uso de mapas estratégicos, com objetivos estratégicos e indicadores de desempenho de acordo com uma relação de causa e efeito, segundo o BSC.

Uma organização, utilizando o BSC para definir indicadores e resultados para às parte interessadas, estaria buscando balancear as necessidades destas, procurando atendê-las de forma harmônica. As empresas que utilizam o BSC buscam inserir perspectivas adicionais além das quatro propostas pelo *Balanced Scorecard*, visando aprofundar o mapeamento (FNQ, 2006b; 2007e).

Seguem alguns exemplos de empresas premiadas e finalistas do Prêmio Nacional da Qualidade que mencionam em seus relatórios o uso do BSC:

Na Belgo Juiz de Fora, premiada em 2004, a implantação do BSC colaborou no processo de desdobramento das metas e projetos estratégicos para toda a usina. As perspectivas do BSC utilizadas pelas empresas são: finanças [acionistas], clientes e mercado, processos internos e fornecedores, e pessoas e responsabilidade social [sociedade] (FNQ, 2006b, 2008d). Outro exemplo, a Politeo, premiada em 2002, avalia seu desempenho global utilizando o BSC (FNQ, 2006b). A Albras, premiada em 2007 e finalista em 2005, no seu planejamento estratégico realizado anualmente com a presença de lideranças da empresa, considera as necessidades e expectativas das partes interessadas, sendo definidos os objetivos estratégicos, as



diretrizes anuais, os planos de ação e os indicadores de gestão [estes são alinhados à visão da organização e são acompanhados pelo BSC] (FNQ, 2008e). Outra premiada em 2005, a Petroquímica União, tem seu planejamento estratégico revisado anualmente, focando a atualização dos objetivos do mapa estratégico e o seu desdobramento em planos de ação, sendo seu sistema informatizado Gestão para o Sucesso [GPS] baseado na metodologia do BSC (FNQ, 2008f).

Verificaram-se casos de empresas premiadas e finalistas que utilizam o BSC juntamente com o MEG, buscando desdobrar as metas para toda a organização e avaliar o desempenho da organização.

Gassenferth e Machado (2007) realizaram uma comparação da abrangência dos modelos BSC, TQC, PNQ [MEG] e outros<sup>3</sup> como ferramentas de controle de desempenho, baseado em dados da pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral - FDC. A pesquisa da FDC foi realizada junto as 500 maiores empresas privadas do mercado brasileiro, segundo a revista Exame de junho de 2000. Dentre as 500 empresas foram enviados questionários via mala direta para 377 empresas obtendo retorno de 98, a pesquisa foi realizada entre os meses de abril e junho de 2002. Os questionários enviados pela FDC focam em 15 quesitos [tabela 1] para comparar os modelos quanto à avaliação de desempenho.

No estudo, primeiramente, os autores conceituam controle de desempenho, posteriormente descrevem o modelo BSC, do PNQ [MEG] e do TQC e, por fim, comparam a abrangência de cada um desses. Os autores consideram apenas os requisitos 8, 9, 11, 12 e 13 para análise, uma vez que estes são relevantes para o controle de desempenho e atendem aos interesses da pesquisa (GASSENFERTH; MACHADO, 2007).

De acordo com a tabela apresentada, o BSC apresenta pontuações mais altas em relação a outros modelos, não somente nas questões associadas ao controle de desempenho, mas também em outros quesitos. Tendo em vista as pontuações mais elevadas apresentadas pelo BSC em comparação aos outros modelos, foi selecionado esse modelo para verificar sua abrangência quanto ao controle da organização. Dessa forma, foram selecionados os quesitos 8, 9, 11, 12 e 13 e realizada uma análise simultânea das variáveis escolhidas, buscando entender

---

<sup>3</sup> Outras ferramentas que contemplam um conjunto de indicadores clássicos, não citada quais, foram agrupadas nesta categoria.

a influência de uma sobre a outra, com base na correlação de Pearson (GASSENFERTH; MACHADO, 2007).

TABELA 1 – MATRIZ COMPARATIVA DAS FERRAMENTAS AVALIADAS

Nº	Quesitos	BSC	PNQ	TQC	OUTROS
1	Facilita a tradução da visão	8,5	5,0	5,0	4,0
2	Orienta o processo de formulação	7,5	5,0	4,5	6,0
3	Promove o alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia	9,0	7,0	6,0	8,0
4	Facilita o processo de comunicação em todos os níveis da empresa	8,5	8,0	8,0	5,0
5	Tem instrumentos adequados ao desdobramento da estratégia	8,5	3,0	7,5	4,0
6	Estimula a criatividade em todos os níveis da organização	8,0	6,0	9,0	6,0
7	Facilita a elaboração e a implementação dos planos de ação	9,0	8,0	8,5	4,0
<b>8</b>	<b>Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia</b>	<b>9,0</b>	<b>6,5</b>	<b>6,0</b>	<b>5,0</b>
<b>9</b>	<b>Induz uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas</b>	<b>8,5</b>	<b>7,5</b>	<b>9,0</b>	<b>3,5</b>
10	Favorece a aprendizagem do processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia	8,0	7,5	4,5	5,5
<b>11</b>	<b>Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento</b>	<b>9,5</b>	<b>6,5</b>	<b>9,0</b>	<b>9,0</b>
<b>12</b>	<b>Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazos</b>	<b>8,0</b>	<b>5,5</b>	<b>7,5</b>	<b>8,0</b>
<b>13</b>	<b>Fornecer uma leitura adequada aos acionistas</b>	<b>9,0</b>	<b>7,0</b>	<b>5,0</b>	<b>9,5</b>
14	Contempla todos os stakeholders	8,5	8,5	7,0	4,0
15	Possibilita simulação de opções estratégicas	8,0	2,0	4,0	9,0
Média dos quesitos selecionados		8,80	6,60	7,30	7,00

FONTE: GASSENFERTH, MACHADO (2007)

Os resultados encontrados pelos autores indicaram uma correlação positiva entre as variáveis selecionadas para demonstrar a abrangência do BSC quanto controle de desempenho, segundo as 98 empresas da amostra. Como resultado, os autores indicam o BSC como mais abrangente quanto às necessidades de controle de desempenho apresentadas pelas empresas, já que essas pontuaram o BSC em maior escala nos quesitos selecionados pelos autores (GASSENFERTH; MACHADO, 2007).

Os autores relatam ainda que o BSC se caracteriza como um modelo para controle e avaliação de desempenho, não necessitando ser implantado em toda a empresa, podendo ser direcionado a apenas uma unidade de negócios e, posteriormente, usado para interesses estratégicos.

Em outra pesquisa a respeito do MEG e do BSC, Hofer, Silva e Parisi (2007) realizaram um estudo tendo como objetivo elaborar um levantamento bibliográfico sobre os indicadores de desempenho do BSC e os critérios de excelência do PNQ [MEG], apresentando uma análise comparativa entre os modelos na visão da

controladoria<sup>4</sup>, tendo como hipótese inicial a de que os critérios de excelência do MEG são mais abrangentes do que os indicadores do BSC.

Inicialmente foi feita uma revisão conceitual da controladoria, e sobre o MEG e o BSC, posteriormente foi elaborada a comparação entre as perspectivas do BSC e o MEG, e por fim, o uso do BSC e do MEG como ferramentas de avaliação de desempenho proposta pela controladoria.

Os autores apresentam comparações [quadro 4] entre os modelos considerando os seguintes critérios e perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento; sociedade; estratégias e planos; liderança; e informações e conhecimento. Tendo em vista alguns pontos não contemplados pelo BSC [sociedade; estratégias e planos; liderança e informações; e conhecimento], os autores concluem que o PNQ é um modelo mais abrangente e flexível do que o BSC, por contemplar um maior número de critérios para avaliação de desempenho das organizações.

Perspectiva/ critério de excelência	BSC	PNQ [MEG]
<b>Financeira</b>	Interesses de longo prazo da organização, transformando estratégias em objetivos financeiros de curto e longo prazo.	Os resultados são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado.
<b>Clientes</b>	Medidas essenciais de resultado relacionados aos clientes como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade com segmentos específicos de clientes e mercado.	Necessidades identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando valor necessário para conquistar e reter clientes.
<b>Processos Internos</b>	Necessidades emergentes ou latentes dos clientes atuais e desenvolvem novos produtos/serviços, que atenderão essas necessidades, permitindo-lhes atingir novos mercados e clientes.	Melhores alternativas de captações/aplicação recursos e serviços provenientes de fornecedores e transformá-los em produtos de valor aos clientes.
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento.	Pessoas capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência e executarem/gerenciarem adequadamente os processos.
<b>Sociedade</b>	Não contemplada.	Identificar, entender e satisfazer as necessidades da Sociedade cumprindo leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento.
<b>Estratégias e Planos</b>	Não contemplada.	Formuladas por líderes para direcionar a organização e o desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva.

QUADRO 4 - COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC E OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ (continua)  
FONTE: HOFER, SILVA E PARISI (2007)

<sup>4</sup> Como um órgão administrativo, a controladoria fornece informações e ferramentas para que os gestores tomem decisões (HOFER; SILVA; PARISI, 2007).

Perspectiva/ critério de excelência	BSC	PNQ [MEG]
Liderança	Não contemplada.	Estabelece valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, a disseminação da cultura da excelência.
Informações e conhecimento	Não contemplada.	Correlacionamento entre critérios com os elementos que constituem a organização. A gestão do capital intelectual é essencial para a excelência.

QUADRO 4- COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC E OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ (conclusão)

FONTE: HOFER, SILVA E PARISI (2007)

Tendo em vista os estudos realizados, segue quadro resumo [quadro 5] com a metodologia, população/casos, objetivos e a análise dos estudos elaborado pela autora.

Estudos	Gassenferth e Machado (2007)	Hofer, Silva e Parisi (2007)
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descritivo estatístico;</li> <li>• Dados secundários.</li> </ul>	Pesquisa bibliográfica
População	98 empresas grandes empresas privadas	-
Objetivos do estudo	Comparação da abrangência dos modelos BSC, TQC e PNQ como ferramentas de controle de desempenho.	Elaborar uma pesquisa bibliográfica sobre os indicadores de desempenho do BSC e os critérios de excelência do PNQ, apresentando uma análise comparativa entre os modelos na visão da controladoria.
Conclusões comentadas	No estudo, os modelos são avaliados para o controle de desempenho, ficando restrito aos resultados. Baseado em dados da pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, os autores verificaram que, dentre os requisitos contemplados, o BSC é o que apresenta maiores pontuações em comparação aos outros modelos. Concluindo que, para os requisitos que se referem ao controle de desempenho, o BSC se configura como o melhor modelo. O estudo se limitou à verificação do controle de desempenho, não contemplou outras questões como as referentes à liderança, resultados, entre outros. Podem ter ocorrido vieses, já que a pesquisa foi realizada na intenção de verificar o controle de desempenho, ficando a critério dos pesquisadores a seleção dos requisitos para tal finalidade. Os próprios autores consideraram uma limitação do trabalho a população de grandes empresas privadas.	Os autores direcionaram a comparação entre os modelos segundo as seguintes perspectivas e critérios: financeira; cliente; processos internos; aprendizagem e crescimento; sociedade; estratégias e planos; liderança e informações; e conhecimento. Os autores concluem que o PNQ é mais amplo que o BSC apresentando como justificativa a não contemplação do BSC em relação a alguns critérios do PNQ, entretanto, a redução dos modelos aos seus critérios e perspectivas, para a realização de uma comparação, pode satisfazer o objetivo do estudo, mas há de se considerar que se torna falacioso entender um mais abrangente do que o outro sem considerar questões referentes à sua abrangência nas organizações. Também se torna necessário rever as perspectivas e critérios abordados quanto ao seu conteúdo, já que o BSC contempla estratégias e planos, tendo em vista que o efetiva na organização, e quanto informações e conhecimento o BSC também as contempla, com exceção das informações comparativas com outras organizações.

QUADRO 5 – RESUMO DOS ESTUDOS COMPARATIVOS ENTRE O MEG E O BSC

FONTE: a autora (2008)

Nesta seção buscou-se relatar alguns estudos sobre o modelo de gestão BSC e do PNQ. Nota-se nos estudos descritos, limitações quanto aos elementos a serem comparados entre os modelos, devido a escolha do escopo do estudo ou por uma simplificação dos modelos às suas perspectivas e critérios.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são descritos os métodos a serem utilizados neste estudo. Inicialmente são estabelecidos o problema e as questões de pesquisa. Decorrente destes, são descritas as categorias de análise na sua forma conceitual e operacional. Em seguida, é explicado o design da pesquisa, as fontes de informação e análise e, concluindo esta seção, faz-se um apanhado com a descrição das limitações metodológicas deste estudo.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como já explanado no capítulo 1, o objetivo neste estudo foi o de realizar uma análise comparativa do MEG e do BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná. Para tal problema de pesquisa, é proposto o seguinte questionamento:

Quais são os fatores complementares, sobrepostos e conflitantes existentes entre o Modelo de Excelência da Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade e o *Balanced Scorecard* - BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Tendo em vista os objetivos citados, as questões a serem respondidas por esta pesquisa são as seguintes:

- 1) Quais são as complementaridades entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?
- 2) Quais são as sobreposições entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?
- 3) Quais são os conflitos entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?

- 4) Quais são os resultados visualizados na análise das complementaridades, sobreposições e conflitos entre o estudo teórico e empírico?

### 3.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A visualização das categorias de análise estudadas neste trabalho pode feita por meio da figura 3.

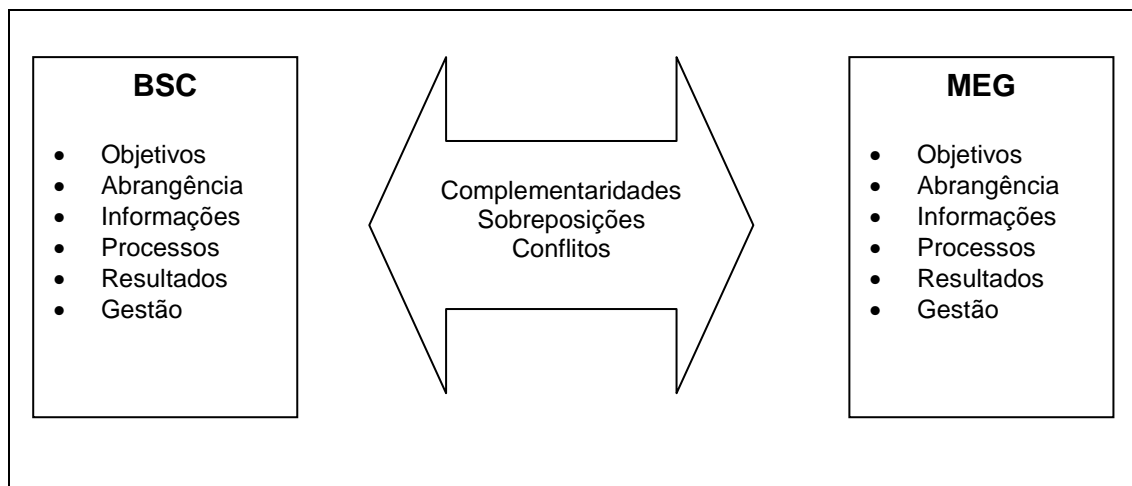


FIGURA 3 –REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE  
 FONTE: A autora (2008)

#### 3.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise

A definição constitutiva define um constructo por meio de outros constructos, no qual um conceito é substituído por outro conceito (KERLINGER; LEE, 2000), já na definição operacional é verificado o que especificamente será estudado no constructo. Dessa forma, a definição constitutiva define o constructo e a definição operacional o limita, especificando o que foi analisado.

#### **Balanced Scorecard - BSC**

DC: É um modelo que foca a gestão da estratégia colaborando na sua implementação, comunicação e alinhamento das estratégias das unidades de

negócio às da organização e que, por meio do aprendizado e *feedback*, avalia e revisa a execução da estratégia nas unidades e na obtenção de *feedback* sobre ela (KAPLAN; NORTON, 1996a, 1997).

DO: A metodologia do BSC foi descrita em termos de objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão.

### **Modelo de gestão da Excelência - MEG**

DC: É um modelo sistêmico que busca a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão organizacional (FNQ, 2007d).

DO: A metodologia do MEG foi descrita em termos de objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão.

### **Objetivos**

DC: Referem-se às finalidades do MEG e do BSC

DO: Foi verificada a destinação do MEG e do BSC.

### **Abrangência**

DC: Refere-se à extensão do MEG e do BSC na organização, quanto às áreas da empresa [finanças; produção; gestão de pessoas; marketing; entre outros] e unidades e subunidades de negócio, considerando-se que essas áreas e unidades de negócio podem variar de acordo com a empresa estudada.

DO: Foram verificadas as unidades administrativas abrangidas pelo MEG e pelo BSC.

### **Informações**

DC: Referem-se aos subsistemas de gestão abrangidos pelo MEG e pelo BSC na realização dos processos.

DO: Foram listados os critérios [MEG] e as perspectivas [BSC] presentes nos modelos.

### **Resultados**

DC: Referem-se aos efeitos proporcionados pelo MEG e pelo BSC nas organizações.



DO: Foram listados os benefícios que o MEG e o BSC proporcionam às organizações.

### **Processos**

DC: Referem-se às atividades e a seqüência destas, realizadas pelo MEG e o BSC nas organizações.

DO: Foram listadas as fases de funcionamento do MEG e do BSC.

### **Gestão**

DC: Refere-se à estrutura administrativa requerida para gerenciar o BSC e o MEG, seja no seu planejamento, implantação e manutenção.

DO: Foram listadas as funções administrativas e/ou as unidades e departamentos que se relacionam com os modelos.

### **Complementaridades**

DC: Características do MEG e do BSC que se interapóiam, complementam-se, integram-se e reforçam-se.

DO: Foram descritas as características complementares do MEG e do BSC, segundo seus objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão.

### **Sobreposições**

DC: Características do MEG e do BSC que se coincidem, justapõem-se e superpõem-se.

DO: Foram descritas as características sobrepostas do MEG e do BSC segundo seus objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão.

### **Conflitos**

DC: Características do MEG e do BSC que se colidem, podendo gerar danos direta ou indiretamente na existência dos modelos nas organizações.

DO: Foram descritas as características geradoras de conflitos entre o MEG e o BSC segundo seus objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão.

### 3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

#### 3.3.1 Delineamento da pesquisa

Nesta pesquisa a abordagem adotada foi a qualitativa. Segundo Godoy (1995a, 1995b) neste tipo de pesquisa o pesquisador estabelece contato direto com o ambiente e com a situação estudada, tendo em vista que o ambiente e as pessoas inseridas nele são observados como um todo, não sendo considerados apenas como variáveis. Apesar de ser importante a visão da totalidade do fenômeno, é necessário ter claro os focos de interesse, evitando acúmulo de informações irrelevantes.

Nesse tipo de abordagem o pesquisador busca entender o fenômeno em estudo sob a perspectiva dos participantes, buscando compreender como e por que alguns fenômenos ocorrem. Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores não partem de hipóteses estabelecidas. Podendo ser a melhor opção quando o pesquisador está estudando problemas pouco conhecidos, sendo a pesquisa de cunho exploratório. Ressalta-se que a metodologia qualitativa se estabelece após a definição do problema de pesquisa, bem como dos objetivos dela (GODOY, 1995a).

Quanto ao tipo de pesquisa, Cervo e Bervian (2002) propõem três importantes tipos de pesquisas: a bibliográfica, a descritiva e a experimental, relatando também a pesquisa exploratória.

A pesquisa bibliográfica busca explicar um problema valendo-se do que foi publicado sobre o tema, com base em informações do passado. O autor ainda relata que, em qualquer tipo de pesquisa, acredita-se ser necessária uma pesquisa bibliográfica, para verificar o estado da arte do tema, para sua justificação ou para sua fundamentação teórica.

Na pesquisa experimental há manipulação das variáveis do objeto de estudo, buscando estudar a relação de causa e efeito de um determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa busca mostrar de que modo ou quais as motivações do acontecimento do fenômeno em questão.

A pesquisa exploratória não elabora hipóteses a serem testadas, ela define os objetivos e busca mais informações a respeito de um determinado objeto, buscando

se familiarizar com o fenômeno e obter mais detalhes sobre ele. Este tipo de pesquisa é indicado quando existe pouco conhecimento sobre o assunto (CERVO; BERVIAN, 2002).

Complementando, segundo Selltiz *et al.* (1965, p. 59) os estudo exploratórios visam “[...] à descoberta de idéias e intuições.” Permitindo a visualização de diferentes aspectos de um fenômeno, por meio da familiarização e compreensão deste.

A pesquisa descritiva “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos [variáveis], sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66) buscando classificar, esclarecer e interpretar os acontecimentos. Estuda um fenômeno com o objetivo de descobrir as suas relações e suas conexões com outros fenômenos. Os dados coletados no seu ambiente natural necessitam serem registrados ordenadamente para o estudo. A pesquisa descritiva pode ser utilizada de diversas maneiras, por meio de estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso ou pesquisa documental.

Diante do exposto até então, este estudo é descritivo, já que se propõem a uma descrição dos modelos, buscando descrever as complementaridades, sobreposições e conflitos entre os modelos.

Há de se considerar também que na pesquisa bibliográfica buscou-se à descrição dos modelos de gestão, buscando as complementaridades, sobreposições e conflitos em relação aos objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão dos modelos.

Nesta pesquisa foi utilizado o estudo de múltiplos casos. Segundo Yin (2001) o estudo de caso investiga um fenômeno dentro da sua realidade, já que o contexto e o fenômeno estão intricados. Ainda segundo o autor, o estudo de caso se baseia em várias fontes de evidências, com dados convergindo para uma triangulação, suportando, dessa forma, uma variedade de evidências [documentos, artefatos, entrevistas e observações].

Segundo Godoy (2006) e Yin (2001) a opção pelo estudo de casos múltiplos deve-se a possibilidade de realizar comparações, proporcionando resultados mais robustos. Dessa forma, neste trabalho foram estudadas empresas da região de Curitiba no Paraná que utilizam o MEG e o BSC.

Esta pesquisa teve corte seccional, com aproximação longitudinal, tendo em vista que os dados foram coletados em determinado período, referindo-se também a

dados e eventos ocorridos em períodos passados. O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise se refere às empresas paranaenses que implantaram o MEG e o BSC e que constam como premiadas, mantenedoras ou instituidoras no site da Fundação Nacional da Qualidade, Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão e Prêmio Sucesso Empresarial.

### 3.3.2 Escolha dos casos

De acordo com Godoy (1995b), a escolha da unidade social para análise é realizada considerando o problema levantado pelo investigador. Complementando, Yin (2001) relata que a utilização de múltiplos casos deve seguir a lógica de replicação e não de amostragem, nesse sentido, o pesquisador deve escolher cuidadosamente os casos, tendo em vista prever resultados semelhantes ou produzir resultados que gerem contrastes.

A escolha dos casos foi intencional ao se limitar às empresas da região de Curitiba no Paraná que possuíam o MEG e o BSC. Inicialmente, buscou-se no site da Fundação Nacional da Qualidade uma relação de empresas que, dentre as premiadas, finalistas, mantenedoras ou instituidoras, da região de Curitiba, além de possuírem o MEG também houvessem implantado o BSC.

Verificou-se dentre aquelas que possuíam esses modelos, as com disponibilidade em participar da pesquisa. Tendo em vista a quantidade de empresas que possuíam os modelos e a disponibilidade destas em participar da pesquisa, buscou-se, também no site do Prêmio Paranaense da Qualidade e do Sucesso Empresarial, empresas que possuíam esses modelos e que poderiam participar da pesquisa, formando-se, assim, um estudo de casos de três empresas – pequeno, médio e grande porte.

Torna-se necessário ressaltar que a intenção nesta pesquisa não foi a de realizar um estudo comparativo focado nas diferenças entre as empresas [público e privada; grande, médio e pequeno porte], mas sim, o estudo da coexistência dos modelos nas organizações, voltado para a metodologia do MEG e do BSC. Dessa forma, as unidades de análise foram selecionadas intencionalmente, dependendo da

existência dos modelos na organização, bem como da acessibilidade e disponibilidade da empresa em participar da pesquisa.

### 3.3.3 Fontes de evidências e tratamento dos dados

No estudo de caso, segundo Godoy (1995b), o pesquisador utiliza diversos dados que são coletados em diferentes ocasiões e fontes, por meio de técnicas de pesquisa. Assim, num estudo de caso, as técnicas principais de pesquisa são a observação e a entrevista; a primeira pode ter caráter participante ou não, referindo-se a inserção ou não do pesquisador no fenômeno estudado. A observação, por sua vez, é geralmente combinada com a entrevista, estas podem ser curtas ou longas, bem como formais ou informais, e devem ser conduzidas no ambiente natural (GODOY, 2006).

No presente estudo, foi utilizada a entrevista semiestruturada que se encontra no *Apêndice* desta dissertação e a observação não-participante. Esse tipo de entrevista é empregada para buscar o significado de determinado fenômeno para o entrevistado. A entrevista é orientada por um roteiro de tópicos, que é utilizado como norteador da entrevista e não deve ser rígido, podendo ser modificado quando existir a necessidade de obtenção de outras informações (GODOY, 2006).

Na empresa X a entrevista sobre o MEG e o BSC foi realizada com um assessor e um superintendente, no mês de dezembro de 2008. Na empresa Y, a entrevista ocorreu em dezembro de 2008 com o coordenador de planejamento e gestão estratégica e na empresa Z em novembro de 2008 com um diretor – proprietário.

Yin (2001) apresenta outras quatro fontes de evidências para um estudo de caso: a documentação, os registros em arquivos e os artefatos físicos. A documentação se refere a cartas, memorando, documentos administrativos, estudos ou avaliações formais do local do estudo, informações divulgadas na mídia, entre outros, tem o intuito de corroborar evidências retiradas de outras fontes, podendo fazer inferências com base nelas. Os registros em arquivo podem auxiliar em uma análise quantitativa, esses registros podem ser da quantidade de clientes atendidos, tabelas e orçamentos da organização, entre outros. Por fim, os artefatos físicos

estão relacionados às obras de arte, ferramentas, aparelhos, entre outros, utilizados para observação e coleta de informações.

No presente estudo também foi adotada, juntamente com as entrevistas semiestruturadas e a observação não-participante, os documentos disponibilizados pelas empresas. As entrevistas ocorreram no período de novembro a dezembro de 2008, em cada empresa foi realizada uma entrevista, com um responsável. Apenas em um dos casos foram entrevistados simultaneamente dois integrantes da empresa.

As entrevistas foram submetidas à análise do conteúdo. Segundo Bardin (2004, p.33) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.”

Neste trabalho a análise de conteúdo foi efetuada por meio do critério de categorização por temas. Segundo Duarte (2005) no caso das entrevistas semiestruturadas, a origem das categorias está no referencial teórico.

De acordo com Bardin (2004) na análise por categorias os elementos são agrupados segundo características em comum, e dentre as diversas possibilidades de categorização, está a investigação por temas, que se torna eficiente em discursos diretos e simples. Ainda segundo a autora as respostas das entrevistas podem ser, e são freqüentemente, analisadas tendo como base o tema, sendo que na análise temática os temas de significação são agrupados em uma unidade de codificação já determinada. Sendo assim, neste estudo foi utilizada este tipo de análise, já que as características dos modelos – objetivos, abrangência, processo, gestão, informações e resultados - foram agrupadas nas complementaridades, sobreposições e conflitos.

No caso dos dados secundários, na pesquisa documental foram verificados os documentos das empresas, estes foram tratados por meio da análise documental. Segundo Richardson (1989), esse tipo de análise trabalha valendo-se de documentos, buscando analisar seu conteúdo.

Tendo em vista a utilização de diferentes fontes de dados – das entrevistas, dos documentos das empresas e da observação não-participante, neste trabalho foi utilizado a triangulação de dados, que segundo Flick (2004) e Yin (2001) refere-se ao uso de diferentes fontes de dados para análise dos dados, sendo uma abordagem que visa reforçar a produção do conhecimento. De acordo com Stake (2000) a triangulação proporciona clareza dos significados, por meio da identificação

de diferentes visões do fenômeno em estudo, tornando os achados mais robustos e apurados.

#### 3.3.4 Limitações da pesquisa

Este estudo é composto por limitações, que podem ser vistas como geradoras e estimuladora de oportunidades de continuidade da pesquisa, tendo como ponto de partida este trabalho. Primeiramente quanto à participação das empresas, não foi possível selecionar empresas do mesmo setor, ou com características semelhantes, impossibilitando a verificação de sinergias e diferenças entre elas. Acarretando que os resultados desta pesquisa, podem ser decorrentes dessas diferenças entre as empresas.

Também a restrição a determinado número de características, complementaridades, sobreposições e conflitos, tendo em vista o escopo deste trabalho. Podendo existir outras características, bem como outras sinergias e diferenças que não foram abordadas.

Por fim limitações quanto a impossibilidade das empresas em fornecerem informações que seriam importantes para a pesquisa, mas que não poderiam ser divulgadas por questão de sigilo de suas gestões.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados foi visto inicialmente as características conceituais do MEG e do BSC, seguido da identificação de suas complementaridades, sobreposições e conflitos teóricos. Na seção 4.2 foram descritas as empresas estudadas, na seção 4.3 as complementaridades, sobreposições e conflitos identificados no estudo empírico, finalizando com conclusões da comparação do estudo teórico e empírico sobre as complementaridades, sobreposições e conflitos identificados nas características: abrangência, objetivos, informações, processos, resultados e gestão.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DO MEG E DO BSC SOB O PONTO DE VISTA TEÓRICO

Neste trabalho, as características consideradas principais nos modelos referem-se aos objetivos, abrangência, informações, resultados, processos e à gestão dos modelos.

Quanto aos **objetivos dos modelos**, referindo-se a finalidade dos modelos nas organizações. O BSC estaria voltado para a explicitação da visão e da estratégia organizacional, comunicação da estratégia, estabelecimento de metas, alinhamento estratégico, melhoria do *feedback* e do aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000), já o MEG para o alinhamento dos elementos organizacionais, buscando avaliar, diagnosticar e desenvolver um modelo de gestão para a empresa, e também para medição do grau de maturidade da empresa (FNQ, 2007a, 2007d). Segue quadro 6 referente aos objetivos do MEG e do BSC identificados no estudo teórico.

	MEG	BSC
<b>Objetivos</b>	Estruturação e alinhamento dos componentes da gestão, buscando a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento de modelo de gestão em empresas de qualquer tipo, tamanho, porte e fim, bem como medição do grau de maturidade da gestão organizacional (FNQ, 2007a, 2007d).	Apresentação da visão e estratégia da organização; comunicação da estratégia; divulgação dos objetivos estratégicos; estabelecimento de metas; alinhamento estratégico e melhoria do feedback e do aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000).

QUADRO 6 – OBJETIVOS DO MEG E DO BSC  
FONTE: A autora (2008)



Quanto à **abrangência** dos modelos, isto é, quanto à extensão destes na organização, o MEG tem característica sistêmica referindo-se a toda a organização, buscando o alinhamento e integração dos elementos da gestão sob apenas um foco (FNQ, 2006a, 2007d). No BSC abrange as várias unidades e departamentos de apoio focando no alinhamento da estratégia destas à estratégica corporativa (KAPLAN; NORTON, 1997). Segue quadro 7 referente à abrangência do MEG e do BSC identificado no estudo teórico.

	<b>MEG</b>	<b>BSC</b>
<b>Abrangência</b>	Destina-se a integração e o alinhamento dos diversos componentes da gestão em apenas um foco (FNQ, 2006a, 2007d).	Torna-se importante o alinhamento da estratégia das unidades à estratégia corporativa (KAPLAN; NORTON, 1997).

QUADRO 7 – ABRANGÊNCIA DO MEG E DO BSC

FONTE: A autora (2008)

Quanto às **informações**, isto é, aos sub-sistemas de gestão da empresa, no MEG, referem-se à oito sub-sistemas gerenciais: a liderança [governança corporativa, exercício da liderança, análise de desempenho da organização]; estratégias e planos [formulação e implementação das estratégias]; clientes [imagem e conhecimento de mercado e relacionamento com clientes]; sociedade [responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social]; informações e conhecimento [informações da organização, informações comparativas e ativos intangíveis]; pessoas [sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida]; processos [processos principais do negócio e de apoio, processos de relacionamento com os fornecedores e econômico-financeiros]; e, por fim, resultados [resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, à sociedade, às pessoas, aos resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio e resultados relativos aos fornecedores] (FNQ, 2007a).

No BSC são registradas e analisadas informações relacionadas à quatro subsistemas: financeiro, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Segue quadro 8 referente às informações do MEG e do BSC.

	<b>MEG</b>	<b>BSC</b>
<b>Informações</b>	Contempla os critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (FNQ, 2007a).	Contempla as perspectivas: financeiro, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

QUADRO 8 – INFORMAÇÕES DO MEG E DO BSC

FONTE: A autora (2008)

Quanto aos **resultados**, ou seja, quanto aos benefícios proporcionados pelos modelos às organizações. O MEG proporciona melhoria dos seus produtos e processos, reduzindo custos e aumentando a produtividade e a credibilidade da organização, bem como melhorando o próprio preparo para adaptar-se às mudanças (FNQ, 2007d). Também colabora no aperfeiçoamento do sistema de gestão da empresa para proporcionar resultados aos stakeholders, por meio do alinhamento dos componentes da gestão e desenvolvimento de um modelo de gestão na organização (FNQ, 2007a).

O BSC proporciona o esclarecimento e consenso da estratégia e da visão da empresa, comunicação da estratégia corporativa, estabelecimento de metas estratégicas, alinhamento organizacional e melhoria do *feedback* e aprendizado estratégico, proporcionando resultados econômicos no curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000). Segue quadro 9 com os resultados do MEG e do BSC identificados no estudo teórico.

	MEG	BSC
<b>Resultados</b>	Proporciona melhorias nos processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade da organização, também aumenta a credibilidade da instituição e o valor do empreendimento. (FNQ, 2007d). Também colabora no aperfeiçoamento do sistema de gestão (FNQ, 2007a).	Proporciona: esclarecimento e consenso em relação à visão e à estratégia organizacional; comunicação da estratégia corporativa; estabelecimento de metas estratégicas; alinhamento estratégico; melhoria do <i>feedback</i> e do aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000).

QUADRO 9 – RESULTADOS DO MEG E DO BSC  
FONTE: A autora (2008)

Quanto aos **processos**, isto é, a forma como são operacionalizados os modelos nas organizações, o MEG segue o ciclo PDCL, no qual as estratégias e planos [P – *plan*] são baseados nas necessidades dos *stakeholders* e são implantados pelas pessoas [D – *do*] por meio dos processos gerando resultados que são transformados em informações e conhecimentos para serem utilizados na tomada de decisão [C – *check* e L – *learn*], reiniciando o ciclo (FNQ, 2007d).

O BSC segue períodos que iniciam com a explicitação da visão e estratégia da organização, estabelecimento de metas, divulgação dos objetivos estratégicos na organização, desdobramento dos objetivos e metas estratégicas, e melhoria do *feedback* e do aprendizado, reiniciando o ciclo (KAPLAN; NORTON, 1997). Segue quadro 10 com os processos do MEG e do BSC identificados no estudo teórico.

	<b>MEG</b>	<b>BSC</b>
<b>Processos</b>	O seu funcionamento segue o ciclo PDCL no qual as estratégias e planos [ <i>plan</i> ], baseados nos clientes e na sociedade, são implementados pelas pessoas [ <i>do</i> ] por meio de processos para gerar resultados que são transformados em informações e conhecimento para serem usados na tomada de decisão [ <i>check e learn</i> ], iniciando novamente o ciclo (FNQ, 2007d).	Segue as fases: explicitação da visão e estratégia organizacional, divulgação dos objetivos estratégicos, estabelecimento de metas, alinhamento estratégico e melhoria do <i>feedback</i> e aprendizado, reiniciando o processo (KAPLAN; NORTON, 1997).

QUADRO 10 – PROCESSOS DO MEG E DO BSC

FONTE: A autora (2008)

Quanto à **gestão**, ou seja, quanto à estrutura administrativa requerida para gerenciar os modelos, no MEG, a decisão e direção da implantação e operação são da direção da empresa. Na etapa de execução, os integrantes da organização são os responsáveis pela implantação e manutenção dos subsistemas do modelo (FNQ, 2007a; 2007d).

No BSC, o alinhamento estratégico deve ser iniciativa da alta administração, podendo ser visualizado em três fases. Na elaboração existem a figura do construtor do BSC e introdutor deste na organização – geralmente é um alto executivo, o agente de mudanças que molda as ações diárias do sistema gerencial – e o comunicador, que busca adesão dos membros da organização. Na fase de implantação são necessários líderes de transição: um executivo que cria e incorpora o BSC no sistema gerencial e outro que irá operar o sistema de gestão estratégia de forma contínua. Na fase de manutenção, o executivo principal da unidade é o maior responsável pela continuidade do sistema, entretanto, a operação rotineira deve ser repassada aos membros da organização, evitando o surgimento de lacunas na medição, comunicação e monitoramento do sistema (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segue quadro 11 referente à gestão dos modelos no estudo teórico.

	<b>MEG</b>	<b>BSC</b>
<b>Gestão</b>	Na etapa planejamento [P] é presente a figura do líder que formula as estratégias e estimula a organização a seguir os princípios estabelecidos assegurando a satisfação de todas as partes interessadas. Na etapa execução [D] estão as pessoas que são responsáveis pela execução dos processos (FNQ, 2007a, 2007 d).	O alinhamento estratégico é alcançado com iniciativas de cima para baixo. Na formação do BSC existem a figura do arquiteto; a do agente de mudanças e a do comunicador. Na implantação do BSC são vistos os líderes de transição e o executivo que irá operar o sistema de forma contínua. Na continuidade do sistema, o executivo principal da unidade de negócios é o maior responsável, entretanto, a operação rotineira desse sistema deve ser repassado a outra pessoa (KAPLAN; NORTON, 1997).

QUADRO 11 – GESTÃO DO MEG E DO BSC

FONTE: A autora (2008)

Tendo em vista a identificação e descrição das características consideradas principais do MEG e do BSC neste trabalho, nas seções seguintes foram descritas

as complementaridades, sobreposições e conflitos visualizadas nestas características no estudo teórico.

#### 4.1.1 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo teórico

As **complementaridades** apontadas no estudo teórico se referem aos objetivos, às informações e aos resultados. Quanto à abrangência, informações, aos processos e à gestão dos modelos suas características foram consideradas sobrepostas, considerando-se que na abrangência, informações e gestão foram identificados conflitos.

Quanto aos **objetivos**, os modelos podem ser considerados complementares, uma vez que o BSC está focado na estratégia da empresa, na explicitação da visão e da estratégia organizacional, comunicação da estratégia, estabelecimento de metas, alinhamento estratégico, melhoria do *feedback* e do aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000).

O MEG tem foco na avaliação, diagnóstico e desenvolvimento de um modelo de gestão visando à estruturação e alinhamento dos componentes da organização. Também tem como objetivo a mensuração do grau de maturidade da gestão (FNQ, 2007a, 2007d). Dessa forma, os modelos se complementam já que o MEG tem um objetivo mais amplo do que o BSC, voltando-se para o alinhamento dos componentes da gestão, avaliação e medição da maturidade organizacional, e por não possuir diretrizes práticas para aplicação da estratégia organizacional, o BSC o complementa, já que este se volta para o alinhamento da estratégia na organização.

Quanto às **informações** o MEG contempla critérios que não são abordados pelo o BSC, como a sociedade [responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento social] e a liderança (FNQ, 2006a). O BSC foca na perspectiva cliente (KAPLAN; NORTON, 1997), não abrangendo especificamente a sociedade quanto a questão socioambiental, mas sim, as necessidades e expectativas do mercado. Já o elemento liderança também não está presente no BSC, sendo apenas ressaltado sua importância para a existência e sucesso dos modelos nas organizações.

Quanto aos **resultados**, os modelos se complementam, já que o BSC proporciona às empresas foco nas questões estratégicas, esclarecimento e comunicação destas, além do alinhamento estratégico, melhoria do feedback e do aprendizado organizacional, proporcionando resultados econômicos no curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000), ao passo que o MEG atua na melhoria dos produtos e processos, na redução de custos e no aumento da produtividade e credibilidade da organização, melhorando a adaptação da empresa frente às mudanças (FNQ, 2007d), bem como no aperfeiçoamento do sistema de gestão da empresa (FNQ, 2007a).

Segue no quadro 12 a visualização das complementaridades visualizadas no estudo teórico.

	<b>Complementaridades</b>
<b>Objetivos</b>	Complementam-se, pois o MEG busca avaliar, diagnosticar e desenvolver um modelo de gestão para estruturação e alinhamento dos componentes da gestão, bem como realizar medição do grau de maturidade da gestão, não possuindo práticas para a gestão das estratégias, já o BSC tem foco na estratégia organizacional, sua comunicação e alinhamento dos objetivos das unidades aos corporativos.
<b>Informações</b>	Complementam-se, pois o MEG apresenta o critério sociedade e liderança, e o BSC não contempla.
<b>Resultados</b>	Complementam-se, pois o BSC foca a questão de resultados quanto a estratégia corporativa e o MEG na melhoria de produtos e processos, redução de custos, aumento da produtividade e credibilidade da empresa, também aperfeiçoando o sistema de gestão da empresa.
<b>Processos</b>	Não são visualizadas complementaridades.
<b>Abrangência</b>	Não são visualizadas complementaridades.
<b>Gestão</b>	Não são visualizadas complementaridades.

QUADRO 12 – COMPLEMENTARIDADES: ESTUDO TEÓRICO ENTRE O MEG E O BSC

FONTE: A autora (2008)

Além das complementaridades das características consideradas relevantes neste trabalho - objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão, outras também foram analisadas, entretanto estas se restringiram apenas ao estudo teórico, por uma opção na condução do estudo em centralizar a análise em seis características.

Os modelos complementam-se quanto ao alinhamento realizado, o MEG voltado para o alinhamento dos componentes da gestão, focando na integração horizontal dos diversos subsistemas gerenciais da empresa (FNQ, 2007d). O BSC prioriza o alinhamento da organização à estratégia corporativa, isto é, um alinhamento vertical, ao longo da cadeia de comando ou da estrutura da empresa (KAPLAN; NORTON, 2000).

O MEG avalia o grau de maturidade da empresa ao recomendar o uso de modelos de gestão completos e eficientes (FNQ, 2007a), ao passo que o BSC não faz tal tipo de recomendação. Por outro lado, o BSC busca traduzir a estratégia da empresa em termos operacionais (KAPLAN; NORTON, 2000), e o MEG não possui uma recomendação sobre como fazer esse desdobramento e recomenda a metodologia do BSC ou outra similar para essa finalidade (FNQ, 2001).

Ainda quanto às complementaridades, o MEG é mais amplo que o BSC, já que aborda a necessidade da interação da empresa com o ambiente, no qual se torna necessário antecipar-se e compreender as mudanças que afetam tanto a organização quanto o ambiente no qual está inserida. O MEG também busca o desenvolvimento de parcerias e foca a responsabilidade social (FNQ, 2006a). Enquanto o BSC não se foca nessas ações, constituindo-se, assim, uma complementaridade entre os modelos.

Segue quadro 13 com as características complementares entre os modelos identificadas no estudo teórico.

	<b>MEG</b>	<b>BSC</b>
<b>Características Complementares</b>	Modelo sistêmico: estruturação e alinhamento dos componentes da gestão. Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico (FNQ, 2007d).	As unidades de negócio alinham sua estratégia à estratégia corporativa (KAPLAN; NORTON, 2000).
	Avalia o grau de maturidade da empresa (FNQ, 2007a).	-
	-	Traduz a estratégia em termos operacionais (KAPLAN; NORTON, 2000).
	As empresas necessitam antecipar-se às mudanças internas e externas, compreendendo os fatores que afetam a organização (FNQ, 2006a).	-
	Desenvolvimento de parcerias (FNQ, 2006a).	-
	Responsabilidade social (FNQ, 2006a).	-

QUADRO 13 – CARACTERÍSTICAS COMPLEMENTARES DO MEG E DO BSC  
 FONTE: A autora (2008)

#### 4.1.2 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo teórico

As **sobreposições** visualizadas no estudo teórico se referem à abrangência, às informações, aos processos e à gestão. Em relação aos objetivos, às informações e aos resultados, essas características foram consideradas

complementares. Quanto à abrangência, informações e gestão, estes também estão relacionados na seção de conflitos.

Quanto à **abrangência**, o MEG e o BSC são destinados a empresas de qualquer porte e tipo, abrangendo todos os componentes da organização, setores, departamentos e unidades, buscando o alinhamento e integração destes (KAPLAN; NORTON, 1997, FNQ, 2006a, 2007a).

Quanto às **informações**, ambos os modelos utilizam aquelas que se referem aos clientes, processos, pessoas, estratégias e planos, informações e conhecimento e resultados (KAPLAN; NORTON, 1997, FNQ, 2007a). Deve-se observar que no critério resultados os itens referentes à sociedade e relativos aos fornecedores não são tratados no BSC.

Ainda quanto às informações, o critério informações e conhecimento do MEG trata da disponibilidade e seleção das informações, bem como do seu gerenciamento e segurança, e também das informações comparativas da organização (FNQ, 2007a), esses são tratados no BSC na perspectiva de aprendizado e conhecimento (KAPLAN; NORTON, 1997), entretanto este modelo não busca retratar informações comparativas com outras organizações.

Quanto aos **processos**, os modelos são sobrepostos, pois, ambos seguem ciclos. O BSC segue períodos que iniciam com a o estabelecimento da estratégia [planejamento], comunicação e desdobramento de metas [execução], e melhoria do *feedback* e do aprendizado [controle e aprendizado], reiniciando o ciclo (KAPLAN; NORTON, 1997). As fases do MEG também seguem ciclos na qual são estabelecidos planos [baseados nas necessidades dos clientes], as pessoas, por meio dos processos, realizam-nos, e os resultados são transformados em informações e conhecimento, ocorrendo então a aprendizagem e reiniciando o ciclo (FNQ, 2007d).

Quanto à **gestão**, os modelos são sobrepostos, uma vez que ambos exigem a participação e iniciativa da liderança para sua implementação na organização, e também a dos integrantes da empresa para a manutenção dos modelos (KAPLAN; NORTON, 1997; FNQ, 2007a). Quanto à implementação e manutenção do BSC, na primeira, é especificada a presença de executivos da empresa, e, na segunda, o executivo da unidade de negócio, devendo as tarefas rotineiras serem delegadas (KAPLAN; NORTON, 1997). O MEG não especifica a estrutura administrativa para a execução e manutenção do modelo, referindo-se apenas às pessoas (FNQ, 2007d),

entretanto, devido à abrangência do modelo na organização, envolve-se todos os integrantes.

Segue quadro 14 com a relação das sobreposições visualizadas no estudo teórico.

<b>Sobreposições</b>	
<b>Abrangência</b>	Ambos os modelos destinam-se a empresas de qualquer porte e tipo e abrangem todos os integrantes e departamentos da empresa.
<b>Informações</b>	Ambos os modelos utilizam as mesmas informações relativas aos clientes, aos processos, pessoas, estratégias e planos, e resultados.
<b>Processos</b>	Ambos os modelos seguem ciclos.
<b>Gestão</b>	Ambos os modelos exigem a participação e envolvimento da liderança para sua implantação. Para execução e manutenção dos modelos, o BSC especifica a presença de executivos da organização, delegando as tarefas diárias, no MEG, a execução e manutenção dos modelos são realizadas pelos integrantes da empresa.

QUADRO 14 – SOBREPOSIÇÕES: ESTUDO TEÓRICO ENTRE O MEG E O BSC  
 FONTE: A autora (2008)

Além das sobreposições das características principais abordadas neste trabalho – objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão, outras também foram identificadas, entretanto, estas se restringiram apenas ao estudo teórico, por uma escolha de direção do estudo, ao concentrar a análise em seis características.

Os dois modelos em questão não prescrevem ferramentas ou práticas de gestão, além disso, não possuem uma forma única para todas as organizações (FNQ, 2007a; KAPLAN; NORTON, 2000). Ambos também são atualizados e aprimorados com o passar dos tempos. O MEG é atualizado anualmente pela FNQ (FNQ, 2007d); já o BSC não tem períodos especificados para sua atualização, entretanto, Kaplan e Norton (1997, 2000) relatam melhorias no modelo no decorrer dos anos. Segue quadro 15 com comparação teórica entre os modelos.

	<b>MEG</b>	<b>BSC</b>
<b>Características sobrepostas</b>	Não prescreve ferramentas ou práticas de gestão, mas foca na sua utilização para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento de um modelo de gestão compatível com a realidade organizacional (FNQ, 2007a).	Não prescreve uma forma única para todas as organizações, uma vez que as empresas possuem diferentes estratégias, fato que acarreta variação nas mudanças organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2000).
	O modelo é atualizado anualmente tendo em vista as práticas de gestão das empresas consideradas de Classe Mundial (FNQ, 2007d);	Como passar dos tempos o modelo foi sendo aprimorado, inicialmente era destinado à mensuração; posteriormente, para a gestão da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000).

QUADRO 15 – CARACTERÍSTICAS SOBREPOSTAS DO MEG E DO BSC  
 FONTE: A autora (2008)



#### 4.1.3 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo teórico

Nesta seção foram abordados os conflitos visualizados entre o MEG e o BSC decorrentes das características: gestão, abrangência e informações. Quanto à **gestão**, devido à importância da alta administração estar envolvida na decisão e direção da implantação e da operação dos modelos, e os integrantes da organização serem responsáveis pela manutenção dos subsistemas (KAPLAN; NORTON, 1997, FNQ, 2007a, 2007d), podem haver conflitos entre os modelos, já que ambos exigem atenção da cúpula da empresa, bem como a de todos os integrantes da organização, tendo em vista sua abrangência. Necessitando, assim, de igual atenção dos integrantes para sua concretização na empresa, acarretando possíveis problemas na efetivação dos modelos.

Outro conflito quanto à **abrangência** dos modelos na organização, refere-se ao fato de que tanto o MEG quanto o BSC englobam todos os departamentos, unidades e subsistemas da organização sob apenas um foco (KAPLAN; NORTON, 1997, FNQ, 2007d). Assim, a existência de dois modelos abrangentes, que exigem atenção de todos na empresa, pode gerar problemas quanto à divisão de atenção por parte dos integrantes, acarretando em dificuldades na convivência dos modelos e prejudicando a concretização desses na organização.

Quanto às **informações**, os modelos se utilizam das mesmas informações provenientes de clientes, pessoas, processos, informações e conhecimento, estratégias e planos e resultados (KAPLAN; NORTON, 1997; FNQ, 2007a). Esse é um fato que pode gerar conflitos na construção e manutenção dos modelos, já que os responsáveis pela geração dessas informações terão que proporcionar relatórios distintos, mas que contenham a mesma informação, dando origem a uma duplicidade de trabalho, desperdício de recursos e tempo, bem como resistência dos funcionários em realizar a mesma função mais de uma vez.

## 4.2 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Depois de relatar o estudo teórico sobre o MEG e o BSC, buscando identificar suas complementaridades, sobreposições e conflitos em relação aos seus objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão, nesta seção, as empresas participantes deste estudo serão descritas, sendo tratadas como X, Y e Z apenas para preservar o sigilo solicitado por elas.

### 4.2.1 Empresa X

A organização denominada neste estudo como X é uma empresa de energia do setor público do estado do Paraná, criada em 1954. É a maior empresa no Paraná atuando na geração, transmissão e distribuição de energia, bem como no setor de telecomunicações, sendo então composta por quatro subsidiárias.

Fundada com controle acionário do Estado do Paraná, em 1994 abriu seu capital ao mercado de ações [Bovespa]. A empresa é composta por uma assembleia geral, na qual os acionistas decidem a respeito dos negócios da empresa; um conselho de administração, composto por membros eleitos para estabelecerem orientações gerais aos negócios; um conselho fiscal, cujos membros analisam e opinam sobre as demonstrações financeiras, bem como fiscalizam os atos dos administradores; uma presidência; um comitê de auditoria; um conselho de orientação fiscal; diretorias; e subsidiárias, que tratam dos diferentes ramos de negócios da empresa.

A empresa tem um quadro de funcionários de 8,1 mil colaboradores e atende 3.455.760 unidades consumidoras, em 393 municípios e 1.118 localidades [distritos, vilas e povoados] paranaenses. Desde 1992 está implantando iniciativas para melhoria da excelência na sua gestão.

No quadro 16 são visualizados os prêmios e reconhecimentos recebidos desde 1999 decorrentes dessas iniciativas.

Ano	Reconhecimentos
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio Abradee de melhor distribuidora de energia elétrica no Brasil.</li> <li>• Prêmio Abradee de melhor gestão operacional do Brasil.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio Abradee de melhor distribuidora de energia elétrica da região Sul.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio Abradee de melhor distribuidora de energia elétrica no Brasil.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio Abradee de melhor distribuidora de energia elétrica no Brasil.</li> <li>• Prêmio Abradee de melhor gestão econômico-financeira do Brasil.</li> <li>• <i>Guia Exame</i> – as 100 melhores empresas para você trabalhar [primeira empresa estatal na história a constar na lista].</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vencedora do Prêmio Abradee de melhor qualidade de gestão.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio Abradee de responsabilidade social.</li> <li>• Prêmio Abradee de melhor distribuidora de energia elétrica da região Sul.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmio de melhor empresa de geração de energia do Brasil, base 2006 [<i>Jornal Valor Econômico</i>].</li> </ul>

QUADRO 16 –RECONHECIMENTOS DA EMPRESA X NO PERÍODO DE 1999 A 2007

FONTE: documentos da empresa

A empresa em busca da excelência na gestão segue uma sequência de implantações: o *Total Quality Control* – TQC foi implantado em 2002; a partir de 1999, foi implantado o Modelo de Excelência em uma das subsidiárias; o BSC para toda a organização, a partir de 2003 e, em 2007, houve a disseminação do Modelo de Excelência para toda a empresa. O MEG não foi inserido na organização visando ao prêmio, mas, sim, à avaliação da gestão na empresa e à definição de projetos de melhoria. A empresa está classificada como mantenedora da FNQ, ou seja, ela realiza contribuições periódicas para a Fundação a fim de colaborar na sua manutenção.

#### 4.2.2 Empresa Y

A empresa denominada Y é uma organização privada. Sua matriz está localizada no Chile e, além da filial no Brasil, existe a da Argentina, Venezuela, Colômbia e EUA. No Brasil, são totalizados mil funcionários, e é considerada uma empresa de porte médio, entretanto, sua matriz é a maior empresa sul-americana em vendas de MDF.

A empresa é líder na América Latina na produção e comercialização de painéis de madeira. Possui 13 fábricas, no Chile, Argentina, Brasil, Venezuela e México. Todas elas devem obter as certificações ISO 14001 e OHSAS 18001, e a

unidade do Brasil possui certificação ISO 9001 desde 2006. O BSC foi implantado na unidade brasileira em 2003, seguindo diretrizes da matriz chilena.

A empresa recebeu reconhecimentos. Em 2006, o Prêmio Fritz Müller de responsabilidade ambiental, concedido pelo Governo do Estado de Santa Catarina e pela Fundação do Meio Ambiente [FATMA]. Em 2007, o *Rainforest Alliance* “Pioneiro de Práticas Sustentáveis” [*Corporate Sustainable Standard-Setter*]; o *IR Global Ranking*, como uma das empresas com melhor Governança Corporativa na América Latina; o Top Móvil como o fabricante de painéis de MDF mais lembrado do Brasil; Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão – PPQG, concedido pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade em parceria com a FNQ. Além dos reconhecimentos da unidade brasileira relacionados, a empresa também recebeu outros em unidades fora do país.

A estrutura da empresa está dividida em um gerente geral corporativo, subordinados à ele, o gerente legal corporativo, o gerente corporativo de comunicações, o gerente corporativo de administração e finanças, um gerente corporativo de capital humano, um gerente de auditoria, um gerente de divisão florestal, um gerente de painéis da região Pacífico [para os países: Chile, Peru/Equador, Colômbia] e outro da região Atlântico [para os países: Argentina, Venezuela e Brasil].

#### 4.2.3 Empresa Z

Neste trabalho, a empresa denominada Z é classificada como pequena empresa e é dirigida por dois sócios que dividem o gerenciamento das áreas da empresa. Iniciou suas atividades em 1956, fabricando máquinas para moinhos juntamente com escadas de madeira. Com o passar dos anos, a produção de escadas se tornou a principal atividade da empresa, e o ramo de moinhos foi encerrado em 1999.

A empresa segue o padrão da ISO 9001:2000, entretanto, não possui a certificação. A empresa participou em 2005 do Prêmio Sucesso Empresarial, ficando em 3º lugar. Com base no relatório de avaliação dos auditores do Prêmio, a empresa

reformulou os pontos fracos e, em 2006, candidatou-se novamente, dessa vez ganhando o prêmio.

Um dos sócios é responsável pela parte comercial, departamento pessoal e setor financeiro; o outro, pela parte de produção [assistência técnica e compras] – sendo a empresa dividida nesses departamentos. Atualmente possui 35 funcionários.

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO DE CASOS

Nesta seção foram abordadas as características complementares, sobrepostas e conflituosas referentes aos objetivos, à abrangência, às informações, aos processos, aos resultados e à gestão do MEG e do BSC nas empresas estudadas.

No quadro 17 é apresentada uma visualização das complementaridades, sobreposições e conflitos identificados nas características nas empresas X, Y e Z. Os espaços marcados com a letra “I” significam que naquela empresa [X, Y, Z] foi identificada a complementaridade, sobreposição e/ou conflito em relação a determinada característica. Os espaços em branco mostram que nos objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão não foram visualizadas complementaridades, sobreposições e/ou conflitos.

Nas próximas seções foram descritas as complementaridades, sobreposições e conflitos entre os modelos identificados nos estudo de casos.

	Complementaridades			Sobreposições			Conflitos		
	X	Y	Z	X	Y	Z	X	Y	Z
<b>Objetivos</b>	I	I	I						
<b>Abrangência</b>				I	I	I	I	I	I
<b>Informações</b>	I	I	I	I	I	I	I	I	I
<b>Processos</b>			I	I	I				
<b>Resultados</b>	I				I	I		I	I
<b>Gestão</b>	I			I	I	I	I	I	I

QUADRO 17 – DEMONSTRATIVO DAS COMPLEMENTARIDADES, SOBREPOSIÇÕES E CONFLITOS IDENTIFICADOS NO ESTUDO DE CASOS

FONTE: A autora (2008)

#### 4.3.1 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de casos

##### 4.3.1.1 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa X

As **complementaridades** identificadas no estudo de caso da empresa X se referem aos objetivos, às informações, aos resultados e à gestão.

Em relação aos **objetivos**, segundo os entrevistados, o BSC é um instrumento que está relacionado ao critério 2 – estratégias e planos do MEG, abrangendo a formulação das estratégias, sua explicitação e também sua implementação.

A empresa em questão possui o BSC para medir o alcance de seus objetivos e resultados, sendo também um instrumento para comunicação e desdobramento da estratégia corporativa; já o MEG é direcionado para a gestão organizacional.

A organização não visualiza o BSC como uma ferramenta de apoio ao MEG. Segundo os entrevistados, no MEG são necessárias práticas dentro dos requisitos, e para aqueles relacionados à estratégia, sua comunicação e desdobramento, e análise crítica de desempenho, a empresa está utilizando o BSC, que impacta em toda a organização.

O BSC cumpre propósitos na organização em termos de planejamento e implementação da estratégia e apresentação dos resultados, complementando o MEG – que é destinado para a gestão organizacional, avaliação e verificação da maturidade da gestão da empresa nos oito critérios, e não prescreve práticas para a gestão da estratégia, e que, assim sendo, necessita de outra metodologia.

Quanto às **informações**, no MEG elas se referem à liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados. No BSC, os subsistemas dizem respeito à sustentabilidade [econômica, ambiental e social]; financeiro; clientes e mercado; processos; e aprendizado e crescimento. Dessa forma, os modelos se complementam quanto às informações, tendo em vista que o BSC não contempla o subsistema liderança, deve-se observar que a perspectiva sustentabilidade foi inserida abrangendo a questão social e ambiental, presente no MEG, ocorrendo sobreposição dessas informações.

Quanto aos **resultados**, por ser uma empresa pública, existe uma tendência de planejamento a cada quatro anos, de acordo com os mandatos governamentais, entretanto, para um programa de excelência, quatro anos é um breve período de programação. Dessa forma, no caminho para a excelência, a empresa precisou ampliar seu horizonte de planejamento, buscando criar maturidade na sua gestão e práticas com mais qualidade.

O MEG, por meio da avaliação da gestão, proporciona à empresa a medição do grau de sua maturidade na gestão, podendo assim, essa acompanhar, no decorrer do tempo, as melhorias e o aprimoramento na sua gestão.

O BSC, por outro lado, proporciona à empresa a visualização dos resultados alcançados e os *gaps* entre as metas que deseja alcançar, bem como uma visão integrada e uma relação de causa e efeito entre as perspectivas. Dessa forma, os modelos complementam-se, pois proporcionam benefícios distintos à organização.

Quanto à **gestão** dos modelos, a iniciativa e o direcionamento da implementação dos modelos foi da liderança, e o fornecimento de dados para a continuidade do BSC e estruturação do MEG é realizado por integrantes dos departamentos da empresa, essa característica está relacionada nas sobreposições. No BSC a elaboração e execução está a cargo das áreas de planejamento e gestão, incluindo cada superintendência de gestão das diretorias e os gerentes, e a manutenção do modelo é realizada pelos integrantes dos departamentos, que fornecem os dados necessários para continuidade do acompanhamento dos indicadores.

Para o MEG, as pessoas envolvidas diretamente aos projetos e à liderança. Foram formados dois grupos para conduzir o Programa de Excelência de Gestão da organização: grupo gestor e o executivo. O primeiro é composto por representantes de todas as diretorias, e é o responsável pela coordenação das mudanças referentes aos processos e práticas da gestão e promoção da cultura da excelência. O grupo executivo é formado por pessoas que são os responsáveis pela execução dos projetos e iniciativas propostas.

#### 4.3.1.2 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Y

As **complementaridades** dos modelos na empresa Y se referem aos objetivos e às informações.

Quanto aos **objetivos**, para a empresa, o MEG demonstra como cada etapa e processo deve ser realizado. O BSC o complementa, demonstrando o resultado alcançado. Para o entrevistado, os modelos se complementam: *“um mostra como deve ser feito [MEG] e o outro mostra o número [BSC]”*.

O BSC também é utilizado no desdobramento da estratégia na organização, iniciando com o plano corporativo, que é desdobrado nas unidades de negócio: tableros, madeira, florestal e vendas, até esse ponto é desenvolvido na matriz. O plano corporativo desdobrado é disseminado para todos os países, no Brasil os diretores comercial, marketing, capital humano, florestal, produção, administrativo e diretor geral fazem o desdobramento para os departamentos: produção, responsabilidade social e ambiental, comercial, marketing, administrativo, financeiro.

Para a organização, a construção da avaliação do MEG foi facilitada pela existência do BSC na organização. Essa avaliação da empresa foi realizada em 2007 e, desde então, não houve alteração. Em 2009 a empresa pretende participar do PNQ, que possui os mesmos fundamentos do PPQG, entretanto, trata-se de uma avaliação mais aprofundada da gestão, e é em nível nacional.

O BSC oferece a direção em que a empresa está e seus resultados, e o MEG se destina à avaliação da organização. Dessa forma, os modelos se complementam, já que o MEG fornece os procedimentos a serem seguidos e a forma de execução destes, bem como avalia a empresa; já o BSC realiza o desdobramento da estratégia corporativa e demonstra os resultados alcançados.

Quanto às **informações**, no MEG são vistos os subsistemas de liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. O BSC contempla os resultados; a responsabilidade social e ambiental; os clientes; os processos e tecnologia e aprendizado. Ressalta-se que os aspectos sociais e ambientais, presentes no MEG no critério sociedade, são inseridos em uma perspectiva adicional no BSC, gerando sobreposição de informações. Dessa forma, os modelos se complementam, já que o subsistema liderança não é apresentado na estrutura do BSC.



#### 4.3.1.3 Complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Z

As **complementaridades** entre o MEG e o BSC, visualizadas no estudo de caso da empresa Z, referem-se aos objetivos, às informações e aos processos.

Quanto aos **objetivos**, para a empresa a avaliação do MEG é uma forma de se realizar uma autoavaliação, bem como identificar os pontos de melhoria. Para a empresa, o BSC auxilia na visualização da organização como um todo, e permite medir sua evolução, devido à mensuração e apresentação dos resultados. O BSC foi adaptado para a realidade da empresa, entretanto, o modelo não está totalmente estruturado, bem como não segue pontualmente a estrutura proposta por Kaplan e Norton, seus criadores. Essa adaptação também seguiu o sugerido pelos autores – adaptar o modelo para a realidade da empresa, e sendo a empresa em estudo de pequeno porte, seus diretores formaram seu BSC de acordo com sua gestão, mantendo a essência do BSC – a da mensuração.

A inserção do BSC ocorreu juntamente com o MEG, pois, a empresa visualizou que os indicadores construídos para a avaliação a conduziram para a estruturação do BSC.

Para a empresa, os modelos se complementam. O MEG seria um instrumento de avaliação, direcionado para a forma de realização dos procedimentos, e norteador das informações e respostas necessárias para a sua gestão. O BSC, por sua vez, é utilizado para fornecer uma visão macro do negócio, e também para visualizar a situação da empresa de uma forma abrangente.

Segundo o entrevistado, torna-se necessário ter uma metodologia da qualidade [MEG] para gerar respostas, que são apresentadas e analisadas no BSC. O entrevistado, um dos diretores da empresa, exemplifica:

[...] a avaliação dos colaboradores é realizada a cada 6 meses, essa esquematização foi criada pelo MEG. No BSC vou verificar: qual o número de promoções durante o ano? Entretanto, só é possível analisar no BSC e verificar o número de promoções por ano, porque a empresa tem um sistema de avaliação funcionando embasado no MEG. No BSC, olhamos mais o geral, eu não vou agir com o BSC, eu estarei analisando.

O BSC é construído semestralmente para a empresa visualizar e avaliar se os índices estão gerando as respostas esperadas. O BSC é composto por: financeiro

[lucro e despesas]; clientes [pós-venda]; funcionários [produção anual e satisfação dos funcionários]; e produção [tempo de fabricação dos produtos: por unidade e por funcionário]. Dessa forma, o BSC se destina à visualização da situação geral da empresa, permitindo a visualização da sua evolução, por meio da mensuração e apresentação dos resultados; ao passo que o MEG é destinado à avaliação e condução na realização dos procedimentos necessários para que o sistema gere as informações e respostas necessárias para a gestão.

Quanto às **informações**, no MEG são vistos os subsistemas liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. Já no BSC, as perspectivas são: financeiro; clientes; funcionários; e produção. Logo os modelos são complementares quanto às informações, uma vez que os subsistemas liderança, sociedade, informações e conhecimento e estratégia e planos não estão presentes na estrutura do BSC, e são necessários para o MEG.

Observa-se que o critério estratégias e planos do MEG poderia ser utilizado pelo BSC para efetivação da estratégia da empresa, já que este é apenas utilizado para apresentação dos resultados.

Quanto aos **processos**, no BSC os elementos referentes aos funcionários, clientes e financeiro são informados por um dos sócios; os da parte de produção são repassados ao outro sócio, pelo almoxarife. Os resultados são gerados com base nessas informações e, então, são determinadas as metas para o próximo semestre. Quanto ao funcionamento do MEG, a empresa, por meio da avaliação de sua gestão, verifica os procedimentos e informações necessárias para a gestão, posteriormente aplica os procedimentos para gerar mudanças. Dessa forma, os modelos possuem processos complementares; no MEG, valendo-se da avaliação, os procedimentos necessários são aplicados e, na sequência, seus resultados são verificados no BSC e metas são estabelecidas para o próximo semestre.

Para a empresa, implantar o BSC posteriormente ao MEG facilita o processo, pois os indicadores e as formas de realização destes já estão descritos no MEG, restando apenas serem estruturados no BSC.

#### 4.3.2 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de casos

##### 4.3.2.1 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa X

As **sobreposições** se referem à abrangência, às informações, aos processos e a gestão dos modelos.

Em relação à **abrangência**, tanto o BSC quanto o MEG são corporativos, referindo-se a toda a organização, todos os setores, diretorias e subsidiárias. Dessa forma, são sobrepostos já que abrangem a mesma estrutura administrativa. Quanto às **informações**, ambos os modelos abrangem os mesmos subsistemas [clientes; sociedade; pessoas; processos, resultados, estratégias e planos e informações e conhecimento], gerando duplicidade na necessidade de informações.

Quanto aos **processos**, ambos os modelos funcionam de acordo com uma lógica circular, o BSC tem seis etapas, formando um ciclo: estabelecimento e elaboração da estratégia; desdobramento das estratégias e planos; alinhamento empresarial – que envolve recursos, RH, as unidades, suprimentos –; execução; controle do desempenho; e aprendizado. No MEG, a empresa segue a definição das práticas e padrões, passando por um planejamento geral e um planejamento estratégico, sua execução, verificação dos resultados, controle, e melhoria e aprendizado. Sendo assim, o MEG e o BSC funcionam da mesma forma, realizando ciclos que se iniciam com planos e finalizam com aprendizado, reiniciando o ciclo.

Quanto à **gestão** dos modelos foram considerados sobrepostos quanto à iniciativa e direcionamento da alta administração na inserção dos modelos na organização. Considerando-se ainda a abrangência ampla dos modelos na organização, os integrantes de cada unidade devem fornecer dados e elaborar relatórios para ambos modelos.

#### 4.3.2.2 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Y

As **sobreposições** se referem à abrangência dos modelos na organização, aos resultados, às informações, aos processos e à gestão.

Quanto à **abrangência**, os modelos compreendem toda a organização, todos os procedimentos e departamentos. Os departamentos da empresa são: produção; responsabilidade social e ambiental; administrativo; financeiro; comercial e marketing. Os modelos em questão abrangem todas essas áreas.

Quanto às **informações**, ambos os modelos abrangem os mesmos subsistemas [clientes; sociedade – responsabilidade social e ambiental; processos; pessoas; informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados], gerando duplicidade na necessidade de informações. A empresa acrescentou uma perspectiva na estrutura do BSC – a responsabilidade social e ambiental – buscando gerar elevados índices de desempenho nas áreas social, ambiental e financeira – considerando que as ações nas duas primeiras áreas citadas devem sempre gerar valor econômico para a empresa. Dessa forma, os modelos são complementares quanto às informações, tendo em vista a utilização das mesmas informações.

Em relação aos **processos**, os modelos seguem ciclos. No BSC, a estratégia corporativa é elaborada e desdobrada para as filiais e departamentos da empresa, os resultados são alcançados por meio de processos que são realizados pelas pessoas considerando os resultados financeiros, bem como a responsabilidade social e ambiental, já a aprendizagem garante a continuidade do ciclo com melhorias. No MEG, ocorre avaliação da organização, sendo estabelecidos os procedimentos, e a forma de execução destes, ocorrendo posteriormente, avaliação e melhoria, reiniciando o ciclo, considerando que as avaliações são realizadas anualmente. Dessa forma, os modelos são sobrepostos, pois, seguem ciclos, o BSC segue: planejamento, execução, resultados e aprendizado, reiniciando o ciclo, e o MEG: avaliação, planos e execução, reiniciando o ciclo com uma nova avaliação.

Quanto aos **resultados** que os modelos proporcionam às organizações, esses se referem à melhoria na comunicação, apresentação dos resultados e controle. Dessa forma, os modelos são sobrepostos, pois, contribuem igualmente para uma melhor disseminação e apresentação dos resultados e metas da organização.

Quanto à **gestão**, a alta administração [diretores] participou da elaboração dos modelos. Na empresa, quando a iniciativa se inicia com os diretores, os colaboradores se tornam mais preocupados e disponíveis.

Na construção da avaliação do MEG, foram envolvidos os diretores, gerentes e analistas que buscaram detalhar como as atividades são realizadas e definir melhorias; os dados são provenientes de todos os departamentos, tendo em vista sua abrangência na organização. As melhorias visualizadas na avaliação, após seleção, são implantadas pelos analistas ou operadores sob supervisão do gerente da área. A manutenção dessas melhorias na organização é de responsabilidade de todos os integrantes da organização.

Na construção do BSC estiveram envolvidos os diretores, gerentes e analistas ligados diretamente ao gerenciamento das informações. A manutenção, por sua vez, é realizada pelos integrantes dos departamentos, em cada departamento existe um funcionário, geralmente o gerente da área, responsável pelo fornecimento da informação para o modelo.

Tendo em vista a gestão dos modelos, esta é sobreposta, já que envolveu, tanto no MEG quanto no BSC, os diretores, gerentes e analistas para sua elaboração e inserção na organização, e sua manutenção envolve todos os departamentos da organização devido à abrangência dos modelos.

#### 4.3.2.3 Sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Z

As sobreposições se referem à abrangência dos modelos na organização, aos resultados, às informações e à gestão.

Quanto à **abrangência**, os modelos são sobrepostos, pois, ambos abrangem toda a organização: produção; comercial; departamento pessoal; e financeiro. Quanto aos **resultados** na organização, o MEG e o BSC são sobrepostos, uma vez que proporcionam os mesmos benefícios para a empresa: o estabelecimento de objetivos mais claros; a visualização de finalidades e resultados; maior integração entre as equipes; melhor comunicação de resultados para os funcionários; e diminuição da rotatividade dos funcionários, devido ao acompanhamento destes no que diz respeito à situação da empresa.

Quanto às **informações**, ambos os modelos necessitam de informações dos mesmos subsistemas [clientes; pessoas; processos e resultados], gerando duplicidade na necessidade de informações.

Quanto à **gestão**, os modelos possuem sobreposições, pois, envolvem a mesma estrutura administrativa. Na sua elaboração, implantação e manutenção estão envolvidos os diretores [dois sócios], e auxiliando na manutenção um funcionário responsável pelo setor de compras, de produção e um responsável pelas informações referentes à qualidade.

#### 4.3.3 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de casos

##### 4.3.3.1 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa X

Os **conflitos** identificados no estudo de caso da empresa X se referem à abrangência, gestão e informações. Quanto à **abrangência** e às **informações**, tanto o MEG quanto o BSC abrangem toda a empresa, setores, diretorias e subsidiárias, e ambos necessitam de informações dos mesmos subsistemas [clientes, sociedade, pessoas, processos, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados]. Dessa forma, todos os integrantes da organização estão, direta ou indiretamente, relacionados com os modelos, exigindo a divisão de atenção dos funcionários, fato que poderia prejudicar na efetivação do MEG e do BSC na organização. Também a duplicidade de levantamento e inserção de informações no sistema pode gerar tarefas repetidas e desvio dos objetivos principais da organização.

Quanto à **gestão**, em ambos os modelos a iniciativa e direção da implementação foi da alta administração, e a manutenção do BSC e estruturação do MEG envolve todos os integrantes dos departamentos. Observa-se que existe novamente a necessidade da divisão de atenção por parte da alta administração e dos integrantes da empresa. Para o MEG, a empresa estabeleceu dois grupos [executivo e gestor] para sua execução e condução, o que pode amenizar os conflitos, entretanto, mesmo existindo equipes designadas exclusivamente para o

MEG, a efetivação desses depende das informações dos diversos subsistemas e dos relatórios das áreas da empresa. Esse fato poderia gerar conflito entre os modelos, uma vez que as informações e os relatórios são duplicados, havendo desperdício de tempo e de recursos por parte da empresa.

Deve-se observar também que o MEG e o BSC possuem periodicidade de elaboração diferentes na organização, sendo o primeiro anual e o segundo também anual para formulação e desdobramento da estratégia, e mensal ou trimestral para reuniões de análise crítica. Dessa forma, as pessoas envolvidas na gestão dos modelos têm sua atenção dividida em períodos do ano, por isso, é nessa ocasião que a efetivação e condução de um, ou dos dois, modelos pode ser prejudicada ou insatisfatória.

#### 4.3.3.2 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Y

Os **conflitos** se referem à abrangência dos modelos na organização, aos resultados, informações e à gestão. Quanto à **abrangência, informações** e à **gestão** esses itens se referem a toda a organização, necessitam de informações dos mesmos subsistemas [clientes, sociedade, pessoas, processos, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados], abrangendo os mesmos departamentos e pessoas. Dessa forma, os modelos necessitam da atenção dos mesmos integrantes, especialmente, da alta direção para iniciativa e direção da implementação, dos analistas e gerentes, dos integrantes dos diversos departamentos para efetivação e manutenção dos modelos na organização. Isso pode gerar conflitos entre os modelos, já que os envolvidos na gestão podem ter sua atenção dividida, realizando tarefas e relatórios com informações duplicadas, desperdiçando tempo e recursos.

Quanto aos **resultados** que os modelos proporcionam às organizações, esses se referem à melhoria na comunicação, apresentação dos resultados e controle. Dessa forma, a empresa não visualiza resultados diferentes para os modelos, conseqüentemente, o MEG e o BSC, apesar de possuírem objetivos diferentes, proporcionam os mesmos resultados, conduzindo à ideia de que a

existência de apenas um dos modelos já seria suficiente para a geração dos benefícios.

Deve-se observar que o MEG e o BSC possuem periodicidade de elaboração diferentes na organização, o primeiro é anual e o segundo mensal. Dessa forma, as pessoas envolvidas na gestão dos modelos têm sua atenção dividida em apenas um período do ano, sendo nessa ocasião que a efetivação de um, ou dos dois, modelos pode ser prejudicada ou insatisfatória.

#### 4.3.3.3 Conflitos entre o MEG e o BSC: estudo de caso da empresa Z

Os conflitos visualizados na empresa Z se referem à abrangência, aos resultados, informações e à gestão. Quanto à **abrangência** e **gestão**, os modelos envolvem, respectivamente, todos os departamentos e estrutura administrativa, ao passo que as **informações** abrangem os mesmos tópicos [clientes, pessoas, processos, resultados]. Isso pode gerar conflitos entre os modelos, já que ocorre a divisão dos envolvidos no MEG e no BSC, podendo prejudicar na efetivação dos modelos. Também pode ocorrer a duplicação na geração de informações e no preenchimento de relatórios. Como consequência, ocorrem desperdício de tempo e de recursos.

Quanto aos **resultados**, observa-se o estabelecimento de objetivos mais claros; a visualização de finalidades e resultados; maior integração entre as equipes; melhor comunicação de resultados para os funcionários; diminuição da rotatividade dos funcionários devido ao acompanhamento desses quanto à situação da empresa. Esses benefícios, no entanto, não são visualizados distintamente para cada modelo. Assim, apesar dos modelos possuírem objetivos diferentes na empresa, seus resultados são iguais, conduzindo à ideia de que a existência de apenas um modelo já seria suficiente para a existência de benefícios.

Deve-se observar que o MEG é elaborado anualmente, e o BSC, semestralmente. Com isso, as pessoas envolvidas na gestão dos modelos têm sua atenção dividida em determinado período no ano, sendo assim, é nessa ocasião que a efetivação de um, ou dos dois modelos, pode ser prejudicada.



#### 4.4 CONCLUSÕES DAS COMPLEMENTARIDADES, SOBREPOSIÇÕES E CONFLITOS ENTRE O MEG E O BSC: ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

##### 4.4.1 Conclusões das complementaridades entre o MEG e o BSC: estudo teórico e empírico

Depois do relato das complementaridades observadas no estudo teórico, bem como no estudo empírico, as conclusões encontram-se relacionadas à análise da intersecção dessas informações, buscando uma aproximação entre os estudos.

A análise conceitual dos modelos se caracteriza pela sua complementaridade, em termos de objetivos, informações e resultados. Nos estudos de casos, na empresa X, foram observadas complementaridades em relação aos objetivos, às informações, aos resultados e à gestão; e nas empresas Y e Z, observaram-se quanto aos objetivos, às informações, e na empresa Z também em relação aos processos.

Segue a análise das complementaridades por características, relacionando os estudos teórico e empírico.

Quanto aos **objetivos**, no estudo teórico, os modelos foram considerados complementares, tendo em vista que o MEG possui um objetivo mais amplo do que o BSC e não prescreve práticas para a gestão da estratégia, sendo destinado para o alinhamento dos componentes da gestão e para a verificação da sua maturidade organizacional (FNQ, 2007a, 2007d). O BSC, por sua vez, está voltado para a estratégia, assim como para a disseminação dos objetivos, alinhamento estratégico, apresentação da visão da empresa e melhoria do *feedback* e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997).

No estudo empírico, observou-se nas três empresas estudadas uma relação de complementaridade entre os modelos quanto aos seus objetivos. Na empresa X, os modelos se complementam, pois o BSC é destinado a uma parte do MEG referente à estratégia, sua elaboração, implantação e comunicação, e o MEG, para a avaliação e verificação da maturidade da organização.

A empresa Y utiliza a metodologia do BSC para desdobramento da estratégia, iniciando com o plano corporativo na matriz, sendo desdobrado até os

departamentos de cada filial, e o MEG para avaliação da gestão organizacional e fornecimento dos procedimentos a serem seguidos. A empresa Z visualiza o MEG, também, como uma metodologia para avaliação e provimento dos procedimentos a serem realizados na organização, e o BSC para demonstrar os resultados alcançados, permitindo uma visualização abrangente da situação da empresa e mensuração de sua evolução.

Nas empresas estudadas, pode-se observar relação de complementaridade entre os objetivos dos modelos. Entretanto, os objetivos para o BSC na empresa Z se focam apenas no modelo destinado à mensuração e apresentação dos resultados, o que também é visualizado na empresa X e Y, dentre os outros objetivos. Com o objetivo apenas de efetuar uma mensuração, a empresa Z utiliza o BSC com seu foco inicial [mensuração], caracterizando-se pela apresentação dos resultados, e não o vinculado, especificamente, à consecução da estratégia.

Tendo em vista o estudo teórico e o empírico em relação aos objetivos dos modelos, eles convergem, já que tanto neste quanto naquele foram observadas complementaridades. Entretanto, deve-se observar que, apesar dessa convergência, os objetivos verificados na empresa Z, em relação ao BSC, não são os mesmos identificados no estudo conceitual, referindo-se ao objetivo conceitual inicial do BSC – mensuração do desempenho.

Segue o quadro 18 com a síntese dos objetivos entre os modelos no estudo teórico e empírico.

	<b>Objetivos do BSC e do MEG</b>
<b>Estudo teórico</b>	Complementam-se, pois, o BSC tem foco na estratégia organizacional, na sua comunicação e no alinhamento estratégico. Já o MEG busca avaliar, diagnosticar e desenvolver um modelo de gestão para estruturação e alinhamento dos componentes da gestão, bem como realiza medição do grau de maturidade da organização.
<b>Empresa X</b>	Relação de complementaridade, uma vez que o BSC é voltado para uma parte do MEG destinado às estratégias, sua elaboração, implantação e comunicação. O MEG é destinado para avaliação e verificação da maturidade da gestão organizacional.
<b>Empresa Y</b>	Complementam-se, pois, o MEG fornece os procedimentos e como devem ser realizados, além disso, avalia a empresa; já o BSC demonstra os resultados alcançados e é utilizado no desdobramento da estratégia corporativa.
<b>Empresa Z</b>	Complementam-se, pois, o BSC se volta para a visualização da situação total da empresa, permitindo a mensuração da sua evolução por meio da apresentação dos resultados alcançados. Enquanto o MEG é destinado à avaliação e norteador da realização dos procedimentos necessários para que o sistema gere as informações e respostas necessárias para a gestão.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	Os objetivos dos modelos, verificados no estudo teórico e empírico, são complementares: o MEG é utilizado para avaliação da gestão e verificação da maturidade da organização, e o BSC o complementa, voltando-se para a estratégia e também para mensuração e demonstração dos resultados.

QUADRO 18 – COMPLEMENTARIDADES: OBJETIVOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO  
 FONTE: A autora (2008)

Quanto às **informações** identificadas no estudo teórico o BSC não contempla os critérios sociedade e liderança que estão presentes no MEG (FNQ, 2007a).

Nas empresas estudadas o critério liderança não está presente na estrutura do BSC, entretanto a questão social e ambiental foram inseridas no BSC das empresas X e Y, complementando seu modelo e gerando sobreposição de informações, já na empresa Z o BSC não contempla o fator social e ambiental.

Em relação ao critério estratégias e planos do MEG, na empresa Z, este não é visualizado no seu BSC, já que é destinado apenas a apresentação dos resultados.

Tendo em vista o estudo teórico e o empírico, a complementaridade em relação à liderança verificada na análise conceitual também foi identificada nas três empresas, entretanto quanto ao fator social e ambiental, apenas nas empresas X e Y foi verificado a complementação do BSC por essa perspectiva, gerando uma sobreposição de informações. Na empresa Z não foi identificada uma perspectiva específica para a parte socioambiental. Em relação ao critério estratégias e planos, na empresa Z, é contemplada no MEG, mas não no BSC, já que este é visualizado apenas para apresentação dos resultados. Segue quadro 19 com a síntese das informações do MEG e do BSC no estudo teórico e empírico.

	<b>Informações do BSC e do MEG</b>
<b>Estudo teórico</b>	Complementam-se já que o MEG contempla o critério liderança e sociedade, e o BSC não possui esses critérios na sua estrutura.
<b>Empresa X</b>	Foi identificada complementaridade quanto ao subsistema liderança que está presente no MEG e ausente no BSC.
<b>Empresa Y</b>	Foi identificada complementaridade quanto ao subsistema liderança que está presente no MEG e ausente no BSC.
<b>Empresa Z</b>	Os modelos são complementares, pois os critérios: liderança, estratégias e planos, sociedade e informações e conhecimento, que estão presentes no MEG, não são contemplados no BSC.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	Os modelos são complementares no estudo teórico e empírico, pois o BSC não contempla na sua estrutura o subsistema liderança que está presente no MEG. Entretanto quanto ao fator social e ambiental, as empresas X e Y inseriram no seu BSC a perspectiva sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental, respectivamente. Em relação ao critério estratégia e planos do MEG, ele é ausente no BSC da empresa Z.

QUADRO 19 – COMPLEMENTARIDADES: INFORMAÇÕES DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

Quanto aos **processos**, no estudo teórico e nas empresas X e Y não foram visualizadas complementaridades, apenas sobreposições. No entanto, na empresa Z foi visualizada complementaridade. Nesta foi observado que a destinação dos

processos no MEG é para avaliação, elaboração de procedimentos e sua forma de execução, e no BSC para mensuração e apresentação dos resultados.

Considerando o estudo teórico e empírico, em relação aos processos dos modelos, não foram visualizadas complementaridades na análise conceitual. No estudo empírico foram identificadas complementaridades apenas na empresa Z, na qual os processos dos modelos se complementam, já que o MEG se destina à avaliação, planejamento e execução dos procedimentos; e o BSC é utilizado para a apresentação dos resultados. Segue o quadro 20 com a síntese das complementaridades em relação aos processos no estudo teórico e empírico.

	<b>Processos do BSC e do MEG</b>
<b>Estudo teórico</b>	Não foram verificadas complementaridades.
<b>Empresa X</b>	Não foram verificadas complementaridades.
<b>Empresa Y</b>	Não foram verificadas complementaridades.
<b>Empresa Z</b>	Complementam-se, uma vez que, na avaliação pelo MEG, são verificados os procedimentos e informações necessárias para a gestão, e esses são aplicados, seus resultados são verificados no BSC e são estabelecidas metas para o próximo semestre.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	As complementaridades entre os modelos foram verificadas apenas no estudo empírico, na empresa Z, o MEG destina-se para avaliação, planejamento e execução, e no BSC, para a apresentação dos resultados.

QUADRO 20 – COMPLEMENTARIDADES: PROCESSOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO  
 FONTE: A autora (2008)

Quanto aos **resultados**, na parte teórica, são identificadas complementaridades entre os modelos, o MEG proporciona melhorias nos processos e produtos, redução de custos, aumento da produtividade e da credibilidade da empresa (FNQ, 2007d), bem como aperfeiçoamento do sistema de gestão (FNQ, 2007a); por outro lado, o BSC proporciona esclarecimento e comunicação da estratégia organizacional, alinhamento estratégico, melhoria do *feedback* e do aprendizado organizacional, também resultados econômicos de curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000).

No estudo empírico, na empresa X, observa-se complementaridade nos resultados, tendo em vista que o BSC proporciona à organização uma visão integrada e foca na visualização dos resultados alcançados e nos *gaps* existentes. O MEG, por sua vez, proporciona um planejamento a longo prazo, maturidade na gestão e mensuração desta. Nota-se que os resultados relatados pela empresa, são benefícios decorrentes dos objetivos dos modelos na organização. Nas empresas Y e Z, os resultados são sobrepostos, diferentemente do estudo teórico e da empresa X.

Segue o quadro 21 com a síntese dos resultados do estudo teórico e empírico.

<b>Resultados do BSC e do MEG</b>	
<b>Estudo teórico</b>	Os resultados alcançados pelos modelos são complementares, o BSC proporciona o esclarecimento e comunicação da estratégia organizacional, alinhamento estratégico, melhoria do feedback e do aprendizado organizacional, bem como resultados econômicos de curto e longo prazo, e o MEG, melhorias nos processos e produtos, redução de custos, aumento da produtividade, bem como o aperfeiçoamento do sistema de gestão.
<b>Empresa X</b>	O BSC proporciona uma visão integrada da organização e se foca na visualização dos resultados que a empresa alcançou e nos <i>gaps</i> existentes, já o MEG tem foco em um planejamento a longo prazo, gerando maturidade na gestão e sua mensuração.
<b>Empresa Y</b>	Não foram visualizadas complementaridades.
<b>Empresa Z</b>	Não foram visualizadas complementaridades.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	Os modelos são complementares em relação aos seus resultados, tanto no estudo teórico quanto no estudo de caso da empresa X. Observa-se que os benefícios identificados no estudo empírico são também decorrentes dos objetivos dos modelos nas organizações.

QUADRO 21 – COMPLEMENTARIDADES: RESULTADOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

Quanto à **gestão** dos modelos, no estudo teórico não foram visualizadas complementaridades, entretanto no estudo empírico, na empresa X, existem dois grupos designados para condução do MEG, um grupo gestor que elabora e coordena as mudanças planejadas, e o grupo executivo que é incumbido da execução dessas. Para o BSC estão envolvidas na sua elaboração e execução as áreas de planejamento e gestão, incluindo as superintendências de gestão de cada diretoria e os gerentes. Dessa forma, quanto a elaboração e execução dos modelos existem pessoas e grupos distintos conduzindo os projetos. Segue quadro 22 com a síntese das complementaridades na gestão do MEG e do BSC no estudo teórico.

<b>Gestão do BSC e do MEG</b>	
<b>Estudo teórico</b>	Não são visualizadas complementaridades.
<b>Empresa X</b>	Existem grupos e pessoas distintas conduzindo os modelos para sua elaboração e execução.
<b>Empresa Y</b>	Não são visualizadas complementaridades.
<b>Empresa Z</b>	Não são visualizadas complementaridades.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	No estudo teórico não foram visualizadas complementaridades, entretanto no estudo empírico, na empresa X existem grupos e pessoas distintas conduzindo os modelos para sua elaboração e execução.

QUADRO 22 – COMPLEMENTARIDADES: GESTÃO DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

#### 4.4.2 Conclusões das sobreposições entre o MEG e o BSC: estudo teórico e empírico

Concluído o relato das **sobreposições** observadas no estudo teórico, bem como no estudo empírico, as conclusões aqui presentes estão relacionadas à análise da intersecção dessas informações, buscando-se um relacionamento entre os estudos.

Na análise conceitual foram identificadas sobreposições em relação à abrangência, às informações, aos processos e à gestão. No estudo empírico, na empresa X foram identificadas sobreposições quanto à abrangência, informações, gestão e processos; na empresa Y, em relação à abrangência, informações, resultados, processos e gestão; e, por fim, na empresa Z, também quanto à abrangência, informações, resultados e gestão.

Quanto às **informações** na parte teórica, ambos os modelos utilizam as que se referem aos clientes, processos, pessoas, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados (KAPLAN; NORTON, 1997, FNQ, 2007a). O MEG e o BSC na empresa X e Y abrangem os mesmos subsistemas – clientes, sociedade [responsabilidade social e ambiental], pessoas, processos, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados. Por fim, na empresa Z, as informações abrangem clientes, pessoas, processos e resultados. Dessa forma, a sobreposição visualizada no estudo teórico é constatada no estudo empírico, fato que gera duplicidade de informações.

Segue o quadro 23 com a síntese das informações dos modelos identificados no estudo teórico e empírico.

	<b>Informações do BSC e do MEG</b>
<b>Estudo teórico</b>	Ambos utilizam informações referentes a clientes, pessoas, processos, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados.
<b>Empresa X</b>	Ambos utilizam informações referentes a clientes, sociedade, pessoas, processos, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados.
<b>Empresa Y</b>	Ambos utilizam informações referentes a clientes, sociedade, pessoas, processos, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados.
<b>Empresa Z</b>	Ambos utilizam as informações referentes a clientes, pessoas, processos e resultados.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	Tendo em vista o estudo teórico e o empírico, os modelos se utilizam das mesmas informações. No entanto, nas empresas X e Y foi inserida uma perspectiva no BSC referente a parte social e ambiental, existindo assim, sobreposição.

QUADRO 23 – SOBREPOSIÇÕES: INFORMAÇÕES DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

Quanto à **abrangência**, no estudo teórico, ambos os modelos ressaltam a importância da visão sistêmica, no qual uma empresa é vista como um todo (KAPLAN; NORTON, 1997, FNQ, 2006a, 2007a), abrangendo todos os departamentos e unidades da organização, sendo o modelo disseminado para toda a empresa. No estudo empírico, em relação às empresas pesquisadas, pode-se observar que os modelos se referiam a toda a organização, abrangendo todos os setores das empresas, no caso da empresa que possui a matriz no Chile, o MEG restringe-se a filial brasileira.

Tendo em vista o estudo teórico e empírico, foram identificadas sobreposições entre os modelos em relação à abrangência nos dois estudos, em ambos os casos, os modelos abrangem toda a organização, departamentos e subunidades.

Segue o quadro 24 com as sobreposições referentes à abrangência dos modelos no estudo teórico e empírico.

	<b>Abrangência do BSC e do MEG</b>
<b>Estudo teórico</b>	Os dois modelos se destinam a empresas de qualquer porte e tipo e visualizam a empresa como um todo.
<b>Empresa X</b>	Referem-se a toda a organização: subsidiárias, diretorias, superintendências e departamentos.
<b>Empresa Y</b>	Ambos abrangem toda a organização: produção; responsabilidade social e ambiental, administrativo, financeiro, comercial e marketing.
<b>Empresa Z</b>	Ambos abrangem toda a organização: produção, comercial, departamento pessoal e financeiro.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	No estudo teórico e no empírico, verificou-se que os modelos são sobrepostos quanto à abrangência, pois, abrangem toda a organização.

QUADRO 24 – SOBREPOSIÇÕES: ABRANGÊNCIA DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

Quanto aos **processos**, na parte teórica, os modelos apresentam sobreposição, uma vez que ambos seguem uma lógica circular de realização das etapas. No estudo empírico também foi verificada essa sobreposição quanto aos ciclos. Na empresa X, o BSC tem seis etapas: estabelecimento e elaboração da estratégia; desdobramento das estratégias e planos; alinhamento estratégico; execução; controle do desempenho e aprendizado, reiniciando o ciclo. O MEG também segue fases: definição das práticas e padrões; planejamento; execução; verificação dos resultados; controle; melhoria e aprendizado, reiniciando o ciclo.

Na empresa Y, no BSC a estratégia corporativa é elaborada e desdobrada para as filiais e departamentos da empresa, os resultados apresentados são

alcançados por meio dos processos que são realizados pelas pessoas, considerando a responsabilidade social e ambiental, a aprendizagem garante a continuidade e melhoria do ciclo. Seguindo o MEG, ocorre a avaliação; os procedimentos são estabelecidos, e sua a forma de execução, posteriormente há uma nova avaliação, com o subsequente reinício do ciclo. Na empresa Z não foi visualizado o funcionamento em ciclos dos modelos, seus processos foram incluídos na seção de complementaridades.

Considerando o estudo teórico e o empírico, em relação aos processos, no primeiro, os modelos são sobrepostos, pois ambos seguem uma lógica de funcionamento circular. Isso também é identificado nas empresas X e Y, entretanto, na empresa Z, o BSC é usado para demonstração e mensuração dos resultados, e o MEG, para avaliação da gestão.

Segue o quadro 25 com uma síntese das sobreposições visualizadas no estudo teórico e empírico quanto aos processos.

	<b>Processos do BSC e do MEG</b>
<b>Estudo teórico</b>	Ambos os modelos funcionam em ciclos.
<b>Empresa X</b>	Ambos os modelos funcionam em ciclos.
<b>Empresa Y</b>	Ambos os modelos funcionam em ciclos.
<b>Empresa Z</b>	Não são visualizadas sobreposições.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	Considerando o estudo teórico e empírico, os modelos são complementares em ambos os estudos, exceto na empresa Z, na qual o BSC e o MEG são metodologias pontuais, não seguindo uma lógica circular de funcionamento.

QUADRO 25 – SOBREPOSIÇÕES: PROCESSOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

Quanto à **gestão** dos modelos, no estudo teórico, observou-se que ambos os modelos englobam a participação da liderança para sua implementação na organização, e, na manutenção, envolvem os integrantes da organização (KAPLAN; NORTON, 1997; FNQ, 2007a). Nas empresas estudadas também se verificou que a alta administração está envolvida na iniciativa de implementação dos modelos, e sua manutenção, com o fornecimento dos dados e elaboração esporádica [MEG] ou periódica [BSC] dos relatórios é designado aos integrantes dos departamentos. Ainda na empresa Y a elaboração dos modelos é realizada pelas mesmas pessoas: diretores, gerentes e analistas.

Tendo em vista o estudo teórico e o empírico, as sobreposições visualizadas nos estudos se referem à liderança na iniciativa da implementação dos modelos e aos integrantes da empresa para estruturação e manutenção dos modelos. No



entanto, deve-se ressaltar que o BSC é realizado periodicamente nas empresas, e o MEG, esporadicamente, assim, essa sobreposição não é uma constante na organização. Segue o quadro 26 com a síntese das sobreposições, visualizadas na gestão entre o MEG e o BSC.

<b>Gestão do BSC e do MEG</b>	
<b>Estudo teórico</b>	Os dois modelos exigem a participação e o envolvimento da liderança para sua implementação, e dos integrantes da organização para sua execução e manutenção.
<b>Empresa X</b>	A iniciativa de implementação dos modelos foi da alta administração, e para manutenção, os integrantes dos departamentos.
<b>Empresa Y</b>	A iniciativa de implementação dos modelos foi da alta administração, a elaboração dos modelos é realizado pelos diretores, gerentes e analistas, e para sua manutenção, os integrantes dos departamentos.
<b>Empresa Z</b>	A iniciativa de implementação dos modelos foi da alta administração, e para manutenção, os diretores e funcionários dos departamentos.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	Tanto no estudo teórico quanto no empírico foram observadas sobreposições entre os modelos quanto à alta administração para elaborar os modelos e os integrantes da empresa para executá-los e mantê-los.

QUADRO 26 – SOBREPOSIÇÕES: GESTÃO DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

Quanto aos **resultados**, no estudo teórico não foram identificadas sobreposições, entretanto, no estudo empírico essas foram verificadas, já que nas empresas Y e Z os resultados de ambos os modelos são os mesmos. Observa-se na empresa Y melhoria na comunicação, na apresentação de resultados e no controle da empresa, contribuindo para melhor disseminação e apresentação dos resultados e metas da organização. Por fim, na empresa Z, observa-se objetivos mais claros, visualização de resultados e finalidades, além de uma maior integração de equipes e melhor comunicação de resultados para os funcionários. Dessa forma, houve uma identificação de resultados iguais para os modelos, sem distinção. Considerando que o MEG e o BSC possuem objetivos diferentes, pode-se chegar a conclusão de que apenas um modelo implantado pode oferecer os mesmos benefícios.

Segue o quadro 27 com síntese das sobreposições identificadas no estudo teórico e no empírico quanto aos resultados.

<b>Resultados do BSC e do MEG</b>	
<b>Estudo teórico</b>	Não foram visualizados resultados sobrepostos.
<b>Empresa Y</b>	Melhoria na comunicação, apresentação dos resultados e melhor controle da empresa.
<b>Empresa Z</b>	Objetivos mais claros, visualização de finalidades e resultados; maior integração entre as equipes; melhor comunicação de resultados para os funcionários.
<b>Conclusões: conceitual e empírico</b>	No estudo teórico, não foram visualizadas sobreposições quanto aos resultados, entretanto, nas empresas Y e Z, os modelos podem proporcionar benefícios em conjunto para elas.

QUADRO 27 – SOBREPOSIÇÕES: RESULTADOS DO MEG E DO BSC NO ESTUDO TEÓRICO E EMPÍRICO

FONTE: A autora (2008)

#### 4.4.3 Conclusões dos conflitos entre o MEG e o BSC: estudo teórico e empírico

Depois do relato dos conflitos observados no estudo teórico, bem como no estudo empírico, as conclusões encontram-se relacionadas à análise da intersecção dessas informações, buscando uma aproximação entre os estudos.

No estudo teórico foi verificada a possibilidade de existência de conflitos entre os modelos na sua gestão, informações e abrangência. Já no estudo empírico, em relação à gestão, informações, abrangência e resultados.

Em relação à **gestão**, na empresa X foi verificado que ambos os modelos envolvem a alta administração na iniciativa e direcionamento da implementação do MEG e do BSC, e os integrantes da empresa para manutenção, isto é, pelo levantamento de dados e elaboração de relatórios. Na empresa Y, a alta direção está envolvida no direcionamento dos modelos, e a construção dos modelos fica a cargo dos diretores, gerentes e analistas, e os integrantes dos departamentos são responsáveis pelo levantamento de dados e elaboração de relatórios. Na empresa Z os mesmos integrantes estão envolvidos em cada etapa dos modelos - na elaboração, execução e manutenção.

No estudo teórico foi verificado que ambos os modelos ressaltam a importância da alta direção na iniciativa e no direcionamento da implementação dos modelos, bem como, a dos integrantes da organização para sua manutenção (KAPLAN; NORTON, 1997; FNQ, 2007a). Dessa forma, tanto no estudo teórico quanto no empírico foram visualizadas possibilidades de conflitos, já que existe a divisão de atenção da alta administração para iniciativa e direcionamento da implementação dos modelos, bem como dos integrantes dos departamentos para levantamento de dados e elaboração de relatórios.

Em relação à **abrangência**, nas empresas estudadas, os modelos englobam toda a organização, seus setores e departamentos. Quanto às **informações** na empresa X e Y envolvem as mesmas referentes a clientes, sociedade, processos, pessoas, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados, já na empresa Z envolve clientes, pessoas, processos e resultados.

No estudo teórico, quanto à **abrangência**, o MEG e o BSC se destinam a empresas de qualquer porte e tipo, abrangendo todos os componentes da

organização, os setores, departamentos e unidades (KAPLAN; NORTON, 1997, FNQ, 2006a, 2007a).

Em relação às **informações** ambos os modelos utilizam-se das mesmas referentes aos clientes, aos processos, pessoas, informações e conhecimento, estratégias e planos, e resultados (KAPLAN; NORTON, 1997; FNQ, 2007a). Dessa forma, tanto no estudo teórico quanto no empírico, conflitos entre os modelos podem ser visualizados, já que envolvem os mesmos integrantes para sua gestão, e abrangem todos os departamentos da organização, utilizando-se das mesmas informações, ocasionando a divisão de atenção dos integrantes, duplicação de tarefas em meio a informações e relatórios iguais nos diversos departamentos da organização, gerando desperdício de tempo e de recursos, podendo ocorrer desvios quanto aos objetivos principais dos departamentos.

Quanto aos **resultados**, no estudo teórico não foram visualizados conflitos. No estudo empírico, no que se refere às empresas Y e Z, foram identificados resultados iguais para os dois modelos. Na empresa Y, há melhoria na comunicação, apresentação dos resultados e controle, e na Z ocorre o estabelecimento de objetivos mais claros; a visualização de finalidades e resultados; maior integração entre as equipes e melhor comunicação de resultados para os funcionários. Desse modo, tendo em vista que as empresas não visualizam benefícios distintos, isso gera conflitos na existência de dois modelos na organização, pois proporcionam os mesmos resultados na organização. Assim, poderia ser inserido apenas um modelo para alcance das benfeitorias.

## 5 CONCLUSÕES

Transformações nas empresas, e no ambiente na qual estão inseridas, resultam também em mudanças na gestão organizacional para que essas se mantenham competitivas e permaneçam no mercado de atuação, conquistando a fidelidade de seus clientes e mantendo sua saúde organizacional.

Na gestão organizacional, os modelos de gestão acompanharam essas modificações, tendo em vista sua característica de integração dos elementos da organização, orientando-os para o objetivo organizacional.

Nesse ínterim, são criados o BSC e o MEG para auxiliar as empresas na sua gestão.

O BSC foi criado com a intenção de mensuração dos resultados organizacionais, posteriormente, foi aprimorando, sendo utilizado pelas organizações para a gestão da estratégia. O MEG, por sua vez, é empregado no diagnóstico, avaliação e base para a criação de um modelo de gestão nas organizações e mensuração de sua maturidade. Observa-se que as empresas utilizam esses modelos conjuntamente na gestão organizacional, buscando melhorias na gestão. Com isso, o objetivo neste trabalho foi o de verificar as complementaridades, sobreposições e conflitos entre os modelos, em relação às suas características: objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão.

Para a elaboração deste trabalho, foi realizado um estudo teórico embasado em pesquisa bibliográfica; buscando o estado da arte dos modelos e identificação e análise das características: objetivos, abrangência, informações, processos, resultados e gestão. Nessas características foram verificadas as complementaridades, sobreposições e conflitos entre os modelos.

No estudo empírico, por meio de estudos de casos, foram visualizadas as complementaridades, sobreposições e conflitos em relação às suas características nas empresas estudadas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, foi realizada análise de conteúdo especificamente a categorização por temas.

Tendo em vista as **características principais dos modelos**. No estudo teórico, foi verificado que estas se referem aos objetivos, à abrangência, às

informações, aos processos, aos resultados e à gestão. Sendo que a identificação de complementaridades diz respeito aos objetivos, informações e resultados, a visualização de sobreposições foi verificada na abrangência, nos processos, nas informações e na gestão, já a identificação de conflitos foi constatada na abrangência, informações e gestão dos modelos.

Para responder as questões de pesquisa deste trabalho:

- 1) Quais são as complementaridades entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?
- 2) Quais são as sobreposições entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?
- 3) Quais são os conflitos entre o MEG e o BSC em empresas da região de Curitiba no Paraná?
- 4) Quais são os resultados visualizados na análise das complementaridades, sobreposições e conflitos entre o estudo teórico e empírico?

Primeiramente são verificadas as complementaridades, sobreposições e conflitos visualizados no estudo empírico [questões 1 a 3] e em seguida é traçado uma comparação do estudo teórico e empírico [questão 4]. Dessa forma, a resposta à quarta pergunta de pesquisa está inserida, na seqüência, a das questões de pesquisa 1, 2 e 3.

Em relação à primeira pergunta deste trabalho, quanto às **complementaridades** identificadas entre os modelos nas empresas estudadas.

No estudo empírico, observou-se nas três empresas pesquisadas uma relação de complementaridade entre os modelos: na **empresa X**, quanto aos **objetivos, informações, resultados e gestão**; e nas **empresas Y** quanto aos **objetivos e informações**, e na **Z**, quanto aos **objetivos, informações e processos**. Dessa forma, nas empresas estudadas foram verificadas complementaridades nos objetivos e informações [todas as empresas], nos processos [empresa Z], nos resultados e gestão [empresa X].

No estudo teórico foram identificadas complementaridades nos objetivos, nas informações e nos resultados. Comparando o estudo teórico e o empírico, observou-se que os objetivos e informações são convergentes nos dois estudos, devendo se considerar que, no caso das informações, o critério liderança, presente no MEG, é ausente no BSC de todas as empresas estudadas. Já a questão socioambiental,

presente no MEG, é contemplada no BSC das empresas X e Y, entretanto, na empresa Z não existe uma perspectiva específica para essa questão no BSC.

Ainda comparando a análise conceitual e a empírica, quanto à complementaridade nos processos constatada na empresa Z, ela não é verificada na análise teórica, uma vez que nessa foi identificada sobreposição. Quanto aos resultados, a complementaridade verificada no estudo teórico também é observada no caso da empresa X, considerando-se que o conteúdo dos resultados não é o mesmo proposto conceitualmente pelos modelos, entretanto são decorrentes dos objetivos dos modelos. Quanto à gestão, a complementaridade verificada nas empresas X, Y e Z não é visualizada no estudo teórico.

A segunda pergunta de pesquisa, quanto às **sobreposições** entre os modelos nas empresas estudadas: na **X, Y e Z** quanto às **informações, abrangência e gestão**; na **empresa X**, quanto aos **processos**; na **empresa Y**, quanto aos **resultados** e aos **processos**; e na **empresa Z**, quanto aos **resultados** e à **gestão**. Dessa forma, nas empresas estudadas as sobreposições referem-se à abrangência, às informações e à gestão [todas as empresas], aos processos [empresas X e Y] e resultados [Y e Z].

Já no estudo teórico, foram identificadas sobreposições quanto à abrangência, processos, informações e gestão.

Comparando os estudos teórico e empírico, eles são convergentes quanto às sobreposições em relação à abrangência, aos processos, às informações e à gestão. Observando-se que, quanto aos processos, na empresa Z, não foram identificadas sobreposições. Em relação aos resultados, no estudo teórico eles foram avaliados como complementares, entretanto, no estudo das empresas Y e Z, eles são sobrepostos.

A terceira pergunta de pesquisa é **quanto aos conflitos** verificados nas empresas em questão. Nas empresas X, Y e Z e no estudo teórico foram identificados na **abrangência, gestão e informações** condições para geração de conflitos entre os modelos, já que estes compreendem toda a organização e necessitam da colaboração de integrantes de todos os departamentos para sua efetivação, bem como das mesmas informações dos diversos subsistemas. A divisão de atenção, por parte dos integrantes e da alta administração, pode conduzir a falhas na concretização dos modelos na organização, e também ao desperdício de recursos e duplicidade de tarefas. Deve-se observar que na empresa X foram

nomeados grupos para coordenarem o MEG, fato que pode diminuir a tensão quanto à divisão de atenção dos participantes na efetivação desses modelos.

Ainda quanto aos conflitos, nas empresas Y e Z, os resultados proporcionados pelos modelos são iguais tanto para o BSC quanto para o MEG, mesmo tendo objetivos diferentes, conduzindo à ideia de que poderia ser implantado apenas um modelo para que a empresa conquistasse os benefícios verificados.

Os conflitos foram visualizados nas empresas quanto à gestão, às informações e à abrangência, o que converge para o estudo teórico. Nas empresas Y e Z, tendo em vista os resultados proporcionados a elas, conduz-se a possibilidade de utilização de apenas um dos modelos.

Tendo em vista as respostas às perguntas de pesquisa neste trabalho, tornam-se necessárias algumas conclusões. No que se refere às complementaridades, conclui-se que o MEG não possui práticas para a gestão da estratégia, bem como para a mensuração e apresentação dos resultados. Assim sendo, o BSC o complementa, auxiliando no desdobramento da estratégia e na mensuração dos resultados. Ressalta-se que em um dos casos o BSC é utilizado apenas para a mensuração dos resultados.

Quanto às sobreposições, conclui-se que, nas empresas estudadas, os modelos são abrangentes, compreendendo todos os departamentos e seus integrantes, bem como a alta direção, e utilizam informações coincidentes de alguns subsistemas, fato também visualizado no estudo teórico. Essas sobreposições podem gerar conflitos nas empresas, já que os modelos disputam a atenção dos integrantes para a sua efetivação, gerando tarefas, relatórios e informações duplicadas e, conseqüentemente, desperdício de recursos e de tempo.

Nesse ínterim, deve-se considerar a periodicidade dos modelos nas organizações, uma vez que o BSC é periódico, e o MEG, esporádico. Dessa forma, existem períodos na empresa nos quais os modelos concorrem pela atenção dos integrantes, no que diz respeito a sua implementação, acarretando problemas na efetivação dos modelos, uma má implantação, além de tarefas e relatórios em duplicidade, gerando resistência das pessoas em realizarem atividades em duplicidade e desviarem a atenção do seu objetivo principal na organização.

Tendo em vista este estudo, as empresas poderiam focar nas complementaridades entre os modelos, buscando melhorar a convivência desses e explorar seus objetivos. Em relação às sobreposições, as organizações poderiam

gerar pontos de contato entre os modelos, evitando a duplicidade de tarefas e de relatórios, o desperdício de tempo e recursos, bem como a divisão da atenção dos integrantes, pois esses fatores podem contribuir para o surgimento de conflitos na existência dos modelos na organização, conduzindo a uma má implantação e condução dos modelos e à resistência por parte dos integrantes.

Quanto às complementaridades identificadas, estas poderiam ser potencializadas, aproveitando-se melhor as características de cada modelo: do BSC a metodologia para elaboração e implementação da estratégia, desdobrando essa para toda a organização, e proporcionando resultados econômicos no curto e longo prazo, estabelecendo também um sistema de controle; do MEG o aperfeiçoamento do sistema de gestão da empresa para alcance dos resultados aos *stakeholders*, através da avaliação abrangente de diversos subsistema da organização e implantação da melhorias verificadas. Deste último também os critérios por ele avaliados, já que alguns não são contemplados pelo BSC e se referem a questões importantes como a liderança.

Observa-se também que a empresa Z poderia explorar o objetivo do BSC de desdobramento da estratégia, aproveitando melhor a existência do modelo na organização. Esta empresa também poderia estruturar seu BSC em resultados [econômico, social e ambiental], clientes, processos, responsabilidade social e ambiental, já que existem iniciativas na empresa voltadas à questão social e ambiental.

Alguns pontos foram verificados no estudo empírico, mas não no teórico, como a complementaridade de processos na empresa Z nas quais, no que se refere ao MEG, são construídos os procedimentos e, posteriormente, esses são avaliados no BSC, gerando complementaridade entre eles. Em relação aos resultados, esses são os mesmos para ambos os modelos, tanto na empresa Y quanto na Z – mesmo tendo objetivos diferentes – acarretando na possibilidade de se ter apenas um modelo para a obtenção de tais resultados. Os benefícios identificados na empresa X são complementares, convergindo para o estudo teórico, observando-se que o teor dos resultados da análise conceitual e empírica não é similar, mas são provenientes dos objetivos dos modelos.

Tendo em vista o estudo realizado, verificou-se que as empresas consideram ambos os modelos como complementares, pois visualizam apenas sua finalidade na organização, mas, quando verificadas as características referentes à abrangência,



aos processos, às informações, aos resultados e à gestão, notam-se sobreposições, que podem gerar conflitos entre ambos, prejudicando sua efetivação na empresa. Essas sobreposições e os conflitos, no entanto, não estão explícitos nas organizações. Dessa forma, as empresas poderiam se voltar para essas sobreposições verificando as duplicidades de tarefas, informações e resultados, que prejudicam o desempenho dos integrantes e, conseqüentemente, a efetivação dos modelos.

As empresas poderiam, por exemplo, criar uma base de dados única, na qual as informações sobrepostas seriam inseridas mensalmente, gerando relatórios únicos baseados nas mesmas informações e, assim, seria possível evitar desperdício de recursos e de tempo, bem como a resistência dos funcionários em realizar tarefas em duplicidade. Dessa forma, a elaboração do MEG seria facilitada, tendo em vista a disponibilidade das informações.

## 6 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por meio desta pesquisa poderiam ser exploradas outras complementaridades, sobreposições e conflitos, que não foram identificadas neste estudo, até mesmo utilizando as complementaridades e sobreposições identificadas no estudo teórico, mas não exploradas neste estudo empírico, com por exemplo o aprimoramento da organização e o alinhamento dos componentes da organização.

Poderia ainda serem verificadas as complementaridades, sobreposições e os conflitos em empresas do mesmo porte, setor ou ramo de atuação, uma vez que neste estudo as divergências observadas entre os modelos seriam, em parte, decorrentes dessas diferenças. Também baseado nesta pesquisa, seria possível a união das características focos do MEG e do BSC, gerando um modelo unificado, que poderia ser adaptado para a realidade de cada empresa, de acordo com seu porte e setor de atuação.

Tendo em vista este estudo, no qual as entrevistas foram realizadas apenas com os integrantes envolvidos na elaboração e implantação dos modelos, e que dessa forma conviveram apenas com uma parte do processo. Em estudos futuros poderiam ser inseridos também entrevistados dos departamentos que elaboram os relatórios e fornecem as diversas informações aos sistemas, buscando a percepção destes quanto a coexistência dos modelos na organização.

Outro estudo que poderia ser realizado quanto as recomendações das empresas em relação a implantação dos modelos, buscando explorar as dificuldades e facilidades na implantação dos modelos em períodos diferentes ou simultaneamente.

Outra oportunidade de estudo refere-se a exploração da avaliação das empresas quanto a convivência dos modelos, podendo assim, resultar em formas de melhorar a coexistência dos modelos na organização. Também poderia ser estudado o processo de implantação dos modelos em todas suas etapas, verificando pontos convergentes e divergentes entre os modelos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. Comportamentos e estratégias de organizações em tempo de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 49-58, abr./jun. 2002.

BARBOSA, R.; ANDRADE, A. L.; RODRIGUES, L. H. Modelos de gestão e os modelos mentais: mudando sem mudar. In: ANDRADE, A. L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. **Pensamento sistêmico**: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 305-308.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 63-75.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de: Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **A FNQ**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/315/default.aspx>>. Acesso em: 23 abr. 2008c.

\_\_\_\_\_. **Cadernos de Excelência**: auto-avaliação e gestão de melhorias. São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2007b.

\_\_\_\_\_. **Cadernos de Excelência**: estratégias e planos. São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2007e.

\_\_\_\_\_. **Cadernos de Excelência**: introdução ao Modelo de Excelência da gestão. São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2007d.

\_\_\_\_\_. **Cadernos de Excelência**: liderança. São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2006b.

\_\_\_\_\_. **Conceitos fundamentais da excelência em gestão.** São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Critérios compromisso com a excelência e rumo à excelência.** São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2008g.

\_\_\_\_\_. **Critérios de excelência.** São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

\_\_\_\_\_. **Dúvidas.** Disponível em:  
<<http://www.FNQ.org.br/site/home/dúvidas/415/dúvidas.aspx>>. Acesso em: 04 jan. 2008a.

\_\_\_\_\_. **Instruções para candidatura.** São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2007c.

\_\_\_\_\_. **Planejamento do sistema de medição do desempenho global.** São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2001.

\_\_\_\_\_. **Produtos e serviços.** Disponível em:  
<[http://www.fnq.org.br/download/classe\\_mundial/cases\\_belgougiv.pdf](http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/cases_belgougiv.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2008d.

\_\_\_\_\_. **Produtos e serviços.** Disponível em:  
<[http://www.fnq.org.br/download/classe\\_mundial/2007/cm2007\\_casealbras.pdf](http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/2007/cm2007_casealbras.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2008e.

\_\_\_\_\_. **Produtos e serviços.** Disponível em:  
<[http://www.fnq.org.br/download/classe\\_mundial/pqu.pdf](http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/pqu.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2008f.

\_\_\_\_\_. **Rumo à excelência e compromisso com a excelência.** São Paulo: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2007a.

GASSENFERTH, W.; MACHADO, M. A. S. Comparando a abrangência do Balanced Scorecard com os modelos do TQC e PNQ. **ENGEVISTA** - Revista da escola de engenharia da UFF, v. 9, n. 1, jun. 2007. Disponível em:  
<[http://www.uff.br/engevista/9\\_1engevista4.pdf](http://www.uff.br/engevista/9_1engevista4.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. da (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mai./jun. 1995b.

HOFER, E.; SILVA, W. D. da; PARISI, C. Uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* e Prêmio Nacional da Qualidade na visão da controladoria. **Revista de contabilidade UFBA**, v. 1, n. 1, 2007. Disponível em:  
<<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/viewArticle/2577>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. How strategy maps frame an organization's objectives. **Financial Executive**, v. 20, n. 2, p. 40-45, march/april, 2004.

\_\_\_\_\_. Leading change with the Balanced Scorecard. **Financial Executive**, v. 17, n. 6, p. 64-66, september, 2001.

\_\_\_\_\_. Linking the Balanced Scorecard to strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, fall, 1996b.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Response to S. Voelpel *et al.*, "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy". **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 3, p. 421-428, 2006.

\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

\_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996a.

KASPER, H. Perspectivas em pensamento sistêmico. In: ANDRADE, A. L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. **Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 49-57.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 4. ed. London: Thomson Learning, 2000.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 27-57.

LIMA, M. E. Divulgação das vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o retorno anormal – um estudo de evento. In: CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 39. , 2004, Puerto Plata. **Proceedings...** Puerto Plata: CLADEA, 2004.

MPC - Movimento Paraná Competitivo. **Prêmio Paraense de Qualidade**. Disponível em: <<http://www.movimento.org.br/ppqg.htm>>. Acesso em: 29 nov. 2008a.

MPC - Movimento Paraná Competitivo. **Histórico**. Disponível em: <[http://www.movimento.org.br/mpc\\_hist.htm](http://www.movimento.org.br/mpc_hist.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2008b.

MPE BRASIL 2008 - Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. **Cartilha do Prêmio**. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/cartilha\\_premio\\_competitividade\\_2008\\_v03.pdf](http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/cartilha_premio_competitividade_2008_v03.pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2008a.

MPE BRASIL 2008 - Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. **Questionário de avaliação**. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Questionario\\_avaliacao\\_2008\\_final2.pdf](http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Questionario_avaliacao_2008_final2.pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2008b.

NORREKLIT, H. The Balanced Scorecard: what is the score?: A rethorical analysis of the Balanced Scorecard. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 6, p. 591-619, aug. 2003.

\_\_\_\_\_. The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of Some of its Assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

OLIVO, S.; GAETA, R. M.; SILVA, H. E. da. Avaliação da excelência empresarial: a metodologia pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Estudos empresariais**, Brasília, n. 2, maio/ago. 1997, p. 3-10.

PASSOS, C. A. K. Gestão empresarial inovadora como questão estratégica. **Parcerias estratégicas**, n. 8, maio 2000, p. 127-155.

PEREIRA, H. J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **RAE light**, São Paulo, v. 2, n. 4, 1995, p. 35-40. Entrevista concedida a Luciana Jacques Faria.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989. p.173-198.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. Tradução de: WAJNTAL, W.; WEIPPERT, I. C. Editora Atlas: São Paulo, 1978.

RODRIGUES, L. H. As abordagens Hard e Soft. In: ANDRADE, A. L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. **Pensamento sistêmico**: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 81-85.

SELLTIZ, C.; JAHOTA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965. p. 59 – 90.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks (CA): Sage, 2000.

UTHERSER, G. A. Desafios para quem concorre e para quem organiza. **FNQ** (nov. 2007). Disponível em:  
<<http://www.fpnq.org.br/site/ItemID=794/366/DesktopDefault.aspx?ItemID=794&PageID=366>> . Acesso em: 12 abr. 2008.

VOELPEL, S.C., LEIBOLD, M., ECKHOFF, R.A.; DAVENPORT, T. H. The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 1, p. 43-60, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Tradução de: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



## DOCUMENTOS CONSULTADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**: projetos. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**: redação e editoração. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**: referências. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**: teses, dissertações e outros trabalhos acadêmicos. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

## APÊNDICE

### INSTRUMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Data:



#### **1 Caracterização da empresa**

- 1.1 Nome do entrevistado(s):
- 1.2 Cargo do entrevistado(s):
- 1.3 Porte da empresa:
- 1.4 Quantidade de funcionários:
- 1.5 Prêmios e reconhecimentos:

#### **2 Informações sobre o MEG e o BSC:**

- 2.1 Qual o ano de inserção dos modelos na organização?
- 2.2 Como foi a implantação dos modelos na organização?
- 2.3 Qual(is) o(s) motivo(s) para a inserção do segundo modelo?
- 2.4 Como a empresa utiliza conjuntamente os modelos?
- 2.5 Para a organização qual o objetivo dos modelos?
- 2.6 Qual a abrangência dos modelos na organização? (em relação a setores, unidades).
- 2.7 Quais são as informações - os critérios (MEG) e as perspectivas (BSC) - dos modelos de gestão na organização?
- 2.8 Quais são os benefícios proporcionados à organização por meio dos modelos de gestão?
- 2.9 Como é o funcionamento (processos/etapas) dos modelos de gestão?
- 2.10 Quem são as pessoas envolvidas com os modelos de gestão? Desde sua elaboração, implantação e manutenção?

#### **3 Complementaridades, sobreposições e conflitos entre o MEG e o BSC:**

- 3.1 Quais são as complementaridades visualizadas entre os modelos de gestão?
- 3.2 Quais são as sobreposições visualizadas entre os modelos de gestão?
- 3.3 Quais são os conflitos visualizados entre os modelos de gestão?
- 3.4 Qual a avaliação da convivência entre os modelos de gestão?
- 3.5 Qual modelo (BSC/MEG) contribui mais efetivamente para a empresa? Em qual sentido?

# 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](#)