



## **Contribuições do *balanced scorecard* (BSC) para o alinhamento dos processos organizacionais em uma empresa catarinense de embalagens plásticas**

**Genéia Lucas dos Santos**

**Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)**

*geneialucas@gmail.com*

**Maurício Andrade de Lima**

**Universidade do Sul do Estado (UNISUL)**

*mauricio.lima@unisul.br*

### **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as contribuições do *BSC* na promoção do alinhamento entre as estratégias organizacionais e os processos da gestão da qualidade. A metodologia da pesquisa delineou-se parcialmente a partir do modelo de Saunders, Lewis e Thorhill (2003) da seguinte maneira: (a) quanto a sua abordagem - qualitativa; (b) quanto aos seus objetivos - descritivo; (c) quanto a sua estratégia – estudo de caso; (d) quanto ao horizonte de tempo – transversal; e (e) quanto à coleta de dados – documental, de campo e entrevista não estruturada. Para um melhor diagnóstico da situação encontrada, realizou-se a análise de ambiente, posteriormente simulou-se um modelo de estrutura para o *BSC*. Como resultados, identificou-se que a empresa não possui planejamento estratégico formalizado, com isso não tem missão, visão e valores definidos, portanto, desconhecidos e não disseminados. Atualmente usa seu sistema de gestão da qualidade como único método de avaliação de desempenho. Identificaram-se as lacunas existentes e apontaram-se aspectos-chave para formalização das estratégias e o alinhamento com a gestão da qualidade e as demais práticas. Concluiu-se que o sistema atual, baseando-se no referencial teórico, não tem consistência para proporcionar uma avaliação dos reais resultados obtidos pela organização, uma vez que não difunde, dessa forma, não alinha nem desdobra suas estratégias para definir indicadores de medição adequados para um melhor desempenho da organização.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. *Balanced Scorecard*. Gestão da Qualidade. Transformados plásticos.

### **Introdução**

Diante das necessidades de excelência no desempenho, espera-se das empresas mais qualidade nos produtos e serviços intensificando-se, assim, a busca pela reestruturação dos processos e recursos empresariais, bem como formas de medir a eficiência e eficácia organizacional. No caso das empresas transformadoras de plástico não é diferente, já que são heterogêneas, dadas à versatilidade de aplicação e à facilidade de produção de artigos de plástico,



há uma infinidade de nichos que justificam a existência de mais de 5.000 empresas transformadoras de plástico no país. “A indústria de material plástico produz embalagens, peças e utensílios para quase todos os segmentos produtivos da economia: alimentos e bebidas, eletrônico e automobilístico, construção civil e agricultura, setores de grande competição, com necessidades de excelência” (ABIPLAST, 2014).

A falta de avaliação de desempenho e alinhamento dos indicadores críticos de sucesso, com a estratégia organizacional, pode acarretar em dificuldades de se obter os reais resultados nas organizações, refletindo na gestão estratégica dos negócios. Por esse motivo, evidencia-se a relevância do presente estudo, tendo em vista o uso do *BSC* como uma ferramenta de gestão por empresas inovadoras, principalmente para viabilizar os processos gerenciais críticos. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9-11).

O *BSC* aparece com 51% de preferência como ferramenta de uso para gestão em pesquisa realizada pela *Bain & Company* em 2003 (HERRERO FILHO, 2005). Contudo necessita-se de mais investigações a cerca do tema, principalmente sob a ótica da gestão da qualidade, que prioriza a integração de ferramentas que visam padronizar processos internos.

Diante do exposto, buscou-se evidenciar como o *Balanced Scorecard* - *BSC* pode contribuir para o alinhamento entre as estratégias organizacionais e os processos da gestão da qualidade em uma empresa catarinense de embalagens plásticas. Para isso, levantou-se os processos da gestão da qualidade da organização; Identificou-se as estratégias organizacionais e os indicadores de gestão da organização e; Evidenciou-se as contribuições do *BSC* na promoção do alinhamento das estratégias e dos processos da GQ.

O presente estudo está estruturado em seis seções começando pela introdução; em seguida a fundamentação teórica, o enquadramento metodológico e o procedimento metodológico; as análises e as discussões; as considerações finais; e por último o referencial teórico.

## Fundamentação teórica

### O *balanced scorecard*

O *BSC*, desde que foi criado por Kaplan e Norton em 1992, está em constante evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos a partir do estudo e implantação em diversas empresas. Para os executivos, o *BSC* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. “O *BSC* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas: financeira, de cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”; respectivamente apresentadas: (a) financeira: são medidas valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas; (b) cliente: permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo; (c) processos internos: os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, oportunizam que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros; (d) aprendizado e crescimento: são três categorias principais (1) Capacidade dos funcionários; (2) Capacidades dos sistemas de informação, e (3) Motivação, *empowerment* e alinhamento. “A utilização do *BSC*



permite aos gestores analisar, através de relações causa-efeito, a forma como cada objetivo pode fazer parte da cadeia de eventos e contribuir para os objetivos globais da organização” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 2; 25; 101-102).

A criação de um *BSC* precisa de motivação e o poder de traduzir em consenso a missão e a estratégia de uma organização, em que toda a equipe esteja engajada e, principalmente, apoiada pela alta direção, caso contrário pode ter resultados desfavoráveis. Algumas motivações para a criação de um *BSC* podem ser: (a) esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia; (b) desenvolver uma equipe executiva; (c) comunicar a estratégia; (d) vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos; (e) estabelecer metas estratégicas; (f) alinhar recursos e iniciativas estratégicas; (g) sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis; e (h) fornecer a base para o aprendizado estratégico. Porém o projeto não deve ficar restrito às motivações iniciais, que podem e devem ao longo do processo sofrer as modificações que se fizerem necessárias (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 312-313). O processo da criação do *BSC* poderá ser realizado a partir de dez etapas, sugerem Kaplan e Norton (1997, p. 315-322): (1) selecionar a unidade; (2) identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação; (3) realizar a 1ª série de entrevistas; (4) sessão de síntese; (5) workshop executivo – 1ª etapa; (6) reuniões dos subgrupos; (7) workshop executivo – 2ª etapa; (8) desenvolver o plano de implementação; (9) workshop executivo – 3ª etapa; e (10) finalizar o plano de implementação.

O *BSC* influencia no gerenciamento organizacional, a organização influencia a estrutura do *BSC* como um todo. Os aspectos positivos relacionados com o *BSC* identificados por Teixeira (2003) são: a) evolução da empresa em seu processo de gestão; b) o uso do *BSC* simultaneamente com programas de melhoramento contínuo é possível e recomendável; e c) o uso do *BSC* como alternativa de medição dos ativos intangíveis abrange a mensuração do capital intelectual, um importante ativo da era do conhecimento. O sistema balanceado deve refletir: “(a) Os resultados que os clientes esperam obter; (b) Medidas amplas com relação ao produto e (c) Medidas do desempenho dos processos da organização”. O *BSC* não serve apenas como medidor financeiro e lucrativo, mas sim, mostra indicadores de outros aspectos organizacionais, os quais também são fundamentais para o processo decisório nas organizações ((KAPLAN e NORTON, 1997; MARQUES; OLIVEIRA, 2008).

Para a empresa se adaptar às condições ambientais e ao *BSC* precisariam: (1) possuir a alta gerência comprometida; (2) envolver o máximo possível de pessoas no processo; (3) disseminar o *BSC* para toda a organização; (4) utilizar o *BSC* como processo contínuo de aprimoramento; e (5) certificar-se de que a estratégia de longo prazo está embutida no desenho do painel do *BSC*. (LOURENÇO; MACHADO *apud* GALINDO 2012, p. 67).

## Gestão da qualidade

Atualmente, vive-se em um cenário da busca pela qualidade nas empresas, tendo-a não apenas como fator de competitividade, mas também de sobrevivência. Nesse sentido “a qualidade passou por uma grande evolução, em especial a partir da Revolução Industrial, com o desenvolvimento das ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medidas”. (BARÇANTE, 1998, p.2). De acordo com Mello *et al.* (2009, p. 11), “as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do



cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas”. “Os clientes e suas necessidades são as únicas razões para os negócios existirem” (BROCKA, B.; BROCKA, M., 1994, p. 11). As organizações que desejam adotar um sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ABNT NBR ISO 9001 (2008) devem fazer a partir de uma decisão estratégica da organização. Baseados nisso a implementação total dos requisitos pode ser influenciada por diversos fatores como: (a) ambiente organizacional; (b) necessidades organizacionais; (c) objetivos particulares; (f) porte e estrutura; (d) os produtos fornecidos; e (e) os processos utilizados.

A certificação de um sistema de qualidade traz as organizações credibilidade, certeza de padronização de determinados produtos e serviços, que não está à prova de erros, mas que trabalha com garantia assegurada. A norma certificável ABNT NBR ISO 9001 (2008, p.10) utiliza-se de um “modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em uma abordagem de processo [...] abrange todos os requisitos desta Norma, mas não apresenta processos em um nível detalhado”. Utiliza-se de uma ferramenta da qualidade, a metodologia do *Plan-Do-Check-Act* - PDCA, como forma de facilitar o entendimento do processo. Convém que a administração além de se orientar pelos princípios da qualidade, também “identifique os processos necessários de realização dos produtos para satisfazer aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas”. De nada adianta ter boas filosofias se na hora da prática os processos falham, recomenda-se para a realização do produto “que sejam considerados os processos de apoio associados, assim como as saídas desejadas, as etapas do processo, atividades, fluxos, medidas de controle, necessidades de treinamento, equipamento, métodos, informações, materiais e outros recursos” (NBR ISO 9004-4, 1993, 22).

### **Procedimentos Metodológicos**

A classificação da pesquisa foi delineada da seguinte forma: (i) quanto a abordagem do problema; (ii) quanto aos objetivos da pesquisa; (iii) quanto a estratégia; (iv) quanto ao horizonte; e, (vi) quanto a coleta de dados. Essas etapas tiveram início pela seleção do referencial teórico, visando a análise do estudo de caso proposto e a construção do modelo de BSC, ferramenta de intervenção que foi utilizada na presente pesquisa. Este estudo utilizou parcialmente o modelo de estrutura metodológica proposta por Saunders; Lewis; Thornhill (2003, p. 83) adaptado por Lima (2008). Para melhor demonstrar-se tal delineamento, apresenta-se um esquema (figura 1) adaptado do modelo Saunders; Lewis; Thornhill (2003, p. 83) adaptado por Lima (2008).

A abordagem da pesquisa configurou-se como qualitativa. Portanto, o estudo utilizou métodos qualitativos, devido ao fato de que a percepção e a análise dos dados envolvidos consistem em conteúdos que foram relacionados de forma sistêmica para o reconhecimento do ambiente e identificação das contribuições do estudo. Quanto aos objetivos, segundo Gil (2007), as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Considerando as classificações expostas, pode-se considerar que quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa de cunho descritivo e explicativo, já que a estratégia consiste em um estudo de caso que visa identificar as contribuições do BSC na promoção do alinhamento entre as estratégias organizacionais e os processos da gestão da qualidade.

### **Figura 1 – Esquema resumido da metodologia**



Fonte: SANTOS (2014, p. 93)

A estratégia desta pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, uma vez que se mostrou mais adequado, pois realizou-se uma análise profunda de uma organização, sendo necessárias algumas visitas à empresa a fim de coletar informações necessárias para analisar os processos e verificar se a ferramenta do *BSC* atingiu o objetivo geral proposto. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas pessoais aliadas à análise documental. As entrevistas se deram a partir de conversas livres nas quais abordaram-se questões sobre a empresa e seus processos, caracterizando-se como entrevistas não estruturadas, com perguntas abertas, permitindo que o entrevistado respondesse livremente.

Nesta pesquisa, o interesse foi na situação atual da empresa estudada, em que o horizonte de tempo caracterizou-se como transversal, pois foi realizada num determinado período, em curto espaço de tempo, de uma só vez, analisando dados atuais. Vieira (2004) relata que quando o interesse é o momento atual, a pesquisa caracteriza-se como transversal. Para este estudo de caso, na coleta de dados, utilizou-se das técnicas da pesquisa documental (primárias e secundárias), de campo e entrevistas não estruturadas. Para as entrevistas, foram necessários agendamentos prévios com os participantes (diretores, gestores, supervisores e líderes), primeiramente os contatos se deram via telefone e e-mails para a permissão e o agendamento da visita. Na visita, foi possível conhecer todo o parque fabril, produtos, maquinários entre outros. Ao iniciar as entrevistas não estruturadas, informou-se aos entrevistados o objetivo do trabalho, do que se tratava, de uma maneira geral.

## **Apresentação e análise de dados**

### **Caracterização da empresa**

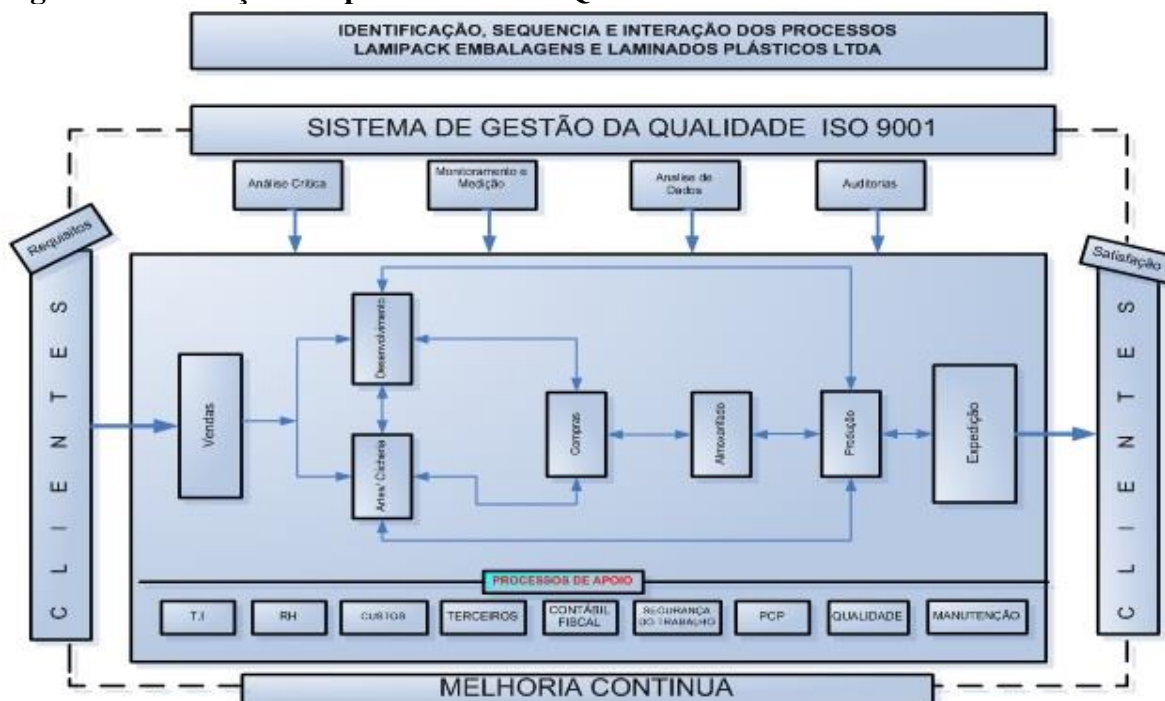
A organização escolhida para o estudo de caso é uma empresa do ramo de embalagens e laminados plásticos, criada em agosto de 1991, na cidade de Caçador SC. Sua capacidade produtiva atualmente está em torno de 300 toneladas/mês, produzindo embalagens para a área alimentos, fármacos/ hospitalares, cosméticos, higiene/ limpeza, *Pet food*, suplementos alimentares, entre outros. A empresa comercializa seus produtos principalmente nos Estados do Rio Grande do Sul - RS, Santa Catarina - SC, Paraná - PR, Minas Gerais - MG, São Paulo - SP e, futuramente, pretende alcançar os países do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL. Possui um

quadro funcional aproximado de 171 colaboradores, classifica-se como uma empresa de médio porte, constituída 100% nacional. Visando o crescimento do negócio, manutenção da qualidade nos produtos e serviços, como também atender as exigências do mercado, a empresa buscou, em novembro de 2009, aprimorar seu sistema de gestão optando pela implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na norma certificável ABNT NBR ISO 9001:2008.

### Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

O SGQ da empresa de embalagens e laminados plásticos, visando o aperfeiçoamento do esforço pela qualidade na empresa, através do detalhamento de seus elementos estruturais e das respectivas referências aos seus elementos operacionais desenvolveu com base as diretrizes contidas nas normas da família NBR ISO 9000, especificamente a NBR ISO 9001:2008 a Interação dos processos (figura 2), com as seguintes funções: (a) atender aos requisitos da norma ISO 9001; (b) descrever as diretrizes do sistema de gestão da qualidade; (c) descrever o escopo do sistema de gestão da qualidade; (d) descrever e justificar as exclusões pertinentes ao sistema de gestão da qualidade; (e) descrever a política da qualidade; (f) descrever os objetivos da qualidade; (g) indicar os procedimentos e instruções de trabalho documentados do sistema de gestão da qualidade; (h) ser fonte de informação sobre o sistema de gestão da qualidade; (i) descrição do macro fluxograma dos processos do sistema de gestão da qualidade demonstrando a sequência de interação desses processos; (j) diretrizes do sistema de gestão da qualidade; (l) o manual da qualidade é um documento controlado do sistema de gestão da qualidade.

**Figura 2 – Interação dos processos do SGQ**



Fonte: SANTOS (2014, p. 110)



O SGQ da empresa (figura 2) ilustra e suas interações com o todo da organização, atualmente é o único meio pelo qual a organização tentar alinhar seus objetivos estratégicos, mas percebe-se que a sua interação gira em torno do processo produtivo, visando qualidade, padrão e melhoria contínua. Não há uma ligação com estratégias macros, visando mercado, proposição de valor ao cliente, desejos futuros, apenas referência a satisfação do cliente com resultado inicial e final, sem maiores definições quanto ao que fazer no sentido de satisfazer os clientes, reter? Selecionar? Manter? O que oferecer? Observa-se a necessidade de adequações ou reformulações para incluir as propostas de valor de cada departamento.

**Figura 31 – Objetivos da qualidade**

Texto da Política	Objetivo	Estratégia / Ação	Meta	Coleta/ Periodicidade	Indicador	Processo	Forma de Medição
Fornecer soluções em embalagens e laminados plásticos atendendo aos requisitos determinados	1 - Satisfazer os clientes.	1.1 – Reduzir as reclamações	≤ 8%	Mensal/ Trimestral	Índice de reclamações (%)	Comercial	Total de Reclamações / Total de Pedidos * 100 (acumulativo)
		1.2 – Aumentar a satisfação dos clientes	≥ 90%	Anual/ Anual	Índice de satisfação de Clientes (%)	Comercial	Soma dos índices 3 (Bom) 4 (Muito Bom) e 5 (Ótimo) da Pesquisa de Satisfação
		1.3 – Manter entregas no prazo	≥ 90%	Mensal/ Trimestral	Índice de Pontualidade (%)	Comercial	Total de pedidos entregues no prazo / Total de pedidos entregues * 100
	2- Garantir a produção de embalagens dentro das especificações.	2.1 – Reduzir as devoluções	≤ 2%	Mensal/ Trimestral	Índice de devoluções (%)	Custos	Total de itens Devoluções (R\$) / Total do faturamento (R\$) * 100 (Acumulativo)
		2.2 – Reduzir as perdas por devoluções	≤ 1%	Mensal/ Trimestral	Índice de perdas por evoluções (%)	Custos	Total de itens Devoluções (R\$) / Total do faturamento (R\$) * 100 (Acumulativo)
Texto da Política	Objetivo	Estratégia / Ação	Meta	Coleta/ Periodicidade	Indicador	Processo	Forma de Medição
investindo no desenvolvimento dos colaboradores	3 – Aumentar o nível de capacitação dos colaboradores.	3.1 – Aumentar as Horas de treinamento homem	≥ 1,5 h/h	Mensal/ Semestral	Horas Treinamento Homem (h)	RH	Total de horas de treinamento realizadas no semestre / Número médio de Func. Mensal
		3.2 – Investir em treinamento e educação/Homem	somente informativo	Mensal/ Semestral	Total de Investimentos em Educação e Treinamento (r\$)	RH	Valor investido em Educação e Treinamento/Nº médio de colaboradores
		3.3 – Controlar a Rotatividade	≤ 5,0%	Mensal/ Trimestral	Índice de Rotatividade (%)	RH	Num de admitidos mês + Num de demitidos mês / 2 / total de func. início do mês + total de funcionário final do mês / 2 Resultado x 100
Texto da Política	Objetivo	Estratégia / Ação	Meta	Coleta/ Periodicidade	Indicador	Processo	Forma de Medição
aprimorando constantemente processos e serviços	4 - Manter a infraestrutura adequada ao melhor desenvolvimento das atividades	4.1 – Investir em tecnologias	≥ 1,0%	Mensal/ Anual	Índice de Investimento (%)	Custos / Direção	Total de R\$ Investido em Estruturas e Equipamentos/Faturamento Líquido (acumulativo)
Texto da Política	Objetivo	Estratégia / Ação	Meta	Coleta/ Periodicidade	Indicador	Processo	Forma de Medição
através da melhoria contínua e da eficácia do sistema de gestão da qualidade	5 - Melhorar continuamente a Eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da LAMIPACK	5.1 – Implantar o maior número de Ações preventivas e corretivas possíveis	≥ 70%	Mensal/ Trimestral	Índice de AC/AP Implantadas (%)	G. Qualidade	Total de AC e AP implantada / Total de RNC
Texto da Política	Objetivo	Estratégia / Ação	Meta	Coleta/ Periodicidade	Indicador	Processo	Forma de Medição
prosperando como empresa e proporcionando retorno aos acionistas	6 - Satisfazer os Acionistas	6.1 Aumentar a Margem de Contribuição (%)	somente informativo	Mensal/ Trimestral	Índice de Margem de Contribuição (%)	Custos / Direção	(receita operacional líquida - despesas variáveis de vendas - custo variável de produção) / receita operacional líquida
		6.2 Manter o Índice de Repetição de Pedidos (%)	somente informativo	Mensal/ Trimestral	Índice de Repetição de Pedidos (%)	Comercial / Direção	(número de pedidos repetição / número total de pedidos)
		6.3 Acompanhar o Índice de Itens Novos	somente informativo	Mensal/ Trimestral	Índice de Itens Novos	Comercial / Direção	Quantidade em kg de itens novos * 100 / quantidade em kg do total dos pedidos emitidos
		6.4 Reduzir Custo Variável Direto	somente informativo	Mensal/ Trimestral	Índice de participação da Matéria Prima (%)	Custos / Direção	(custo da matéria prima / receita operacional líquida)
		6.5– Reduzir Índice geral de aparas	≤ 8,5 %	Mensal/ Trimestral	Índice de aparas (%)	Produção	Total Aparas / Total de kg Acabados (acumulativo)

Fonte: SANTOS (2014, p. 114 - 115)



Observou-se (figura 3) que a empresa ao estruturar um modelo de sistema de medição, procurou integrar os indicadores de todas as áreas em um único “mapa”. Analisando-se a partir do modelo de *BSC*, faltariam as conexões entre as áreas, ou seja, sua relação causa e efeito, como por exemplo: se a empresa deseja crescimento (área financeira), então precisa agilidade (cliente) ser excelente no que faz (processos), precisa desenvolver habilidades estratégicas (aprendizado e crescimento), uma estratégia macro é definida e após desdobradas dentro das perspectivas, apontarão os indicadores, ou ações a serem tomadas, para o desempenho superior.

### **Análises da missão, visão e valores organizacionais**

A empresa cedente não dispõe de declaração formal e estruturada de uma missão, visão, e valores, no entanto, notou-se que a empresa tem seus anseios e sabe para onde quer ir, o que demonstrou que apenas falta implementar esta ação. Uma vez que a missão “exerce uma função orientadora e delimitadora da ação empresarial”. A visão estabelece “os limites que os proprietários da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo” e os valores são os preceitos do “ser” da empresa (Oliveira, 2001, p. 118), a não definição, ou clareza destes elementos dentro da organização deixa a empresa vulnerável sobre o seu real desempenho. Podendo ter resultados bons, mas que talvez não a direcionem ao destino pretendido.

Algumas dificuldades foram identificadas durante o processo de análise, baseando-se na nos conceitos de Kaplan e Norton (1997) que dizem que existem quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia, que são: (a) visões e estratégias não executáveis; (b) estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos; (c) estratégias não associadas à alocação de recursos a curto e longo prazos; e (e) *feedback* tático, não estratégico. Considerando-se estes conceitos, evidenciou-se que as definições da empresa quanto à missão, visão e valores precisariam ser definidas para atender as necessidades da empresa, deixando claro suas intenções aos colaboradores, clientes, sociedade etc. Baseado nos relatos dos diretores da organização constatou-se que a empresa também não tem um planejamento estratégico formal, constatou-se então que as (estratégias) da organização voltam-se aos processos operacionais. Na atual situação da empresa, não conseguiu-se vislumbrar os horizontes de tempo ou prazos para se alcançar tal meta, ou, espaço, ou seja, até aonde se deseja chegar, gerando uma necessidade ainda maior do planejamento estratégico, que segundo Oliveira (2001) poderá reduzir as incertezas e aumentar as probabilidades de atingir-se os objetivos esperados.

Os reflexos da falta deste planejamento e das respectivas declarações, já citadas anteriormente, foram notados nas entrevistas realizadas, onde se evidenciou que há uma visão fragmentada sobre as (estratégias) da organização por parte dos seus principais colaboradores (gestores, supervisores e líderes) e deste modo as intenções da empresa ficam expostas a diversas interpretações, mesmo parecidas as respostas, ainda há divergência no pensamento e insegurança sobre o futuro da organização e seus objetivos. Desta forma há um subterfúgio, onde os desvios podem ocorrer, caso esta abertura permaneça dará liberdade para os colaboradores fazerem aquilo que acreditam ser o melhor para a empresa, o que não significa que os resultados serão os esperados. Fez-se também uma intervenção com questionamentos a direção de forma individualizada. O intuito foi entender quais eram as reais intenções da organização. Com base na cultura, tradição e modo de gestão da empresa, foi solicitado qual seria a missão, visão e





valores, porém constatou-se que há divergência no pensamento dos diretores, embora parecidas, mas não unívoca.

Para que se tornasse possível realizarmos esta pesquisa, foi criada uma proposta de missão, visão e valores, baseado no conteúdo das entrevistas efetuadas. Uma síntese das ideias coletadas nas entrevistas, deste modo obteve-se o seguinte modelo: (a) **missão**: “Satisfazer clientes e acionistas, desenvolvendo competências em seus colaboradores, aprimorando constantemente seus processos, serviços e gestão da qualidade e desta forma contribuir para o bem estar social e do meio ambiente”; (b) **visão**: “Ser a melhor solução em embalagens plásticas e laminadas no Brasil até 2020”; (c) **valores**: (a) Transparência; (b) Respeito; (c) Ética; (d) Comprometimento; (e) Inovação; (f) Qualidade de vida; e (g) proteção do meio ambiente; Estas definições serviram de base para o delineamento do modelo de *BSC*, visando o alinhamento das estratégias e dos processos de gestão da qualidade.

#### As estratégias e seus desdobramentos

Atualmente a empresa estudada tem em sua política da qualidade, a única fonte formalizada para o desdobramento de suas estratégias. Notou-se que a empresa adequou todo o seu processo voltando-se para o SGQ, visando o atendimento da norma *ISO 9001*, uma necessidade que a empresa tinha em função das cobranças e necessidades dos clientes. No entanto não identificaram-se realmente as estratégias da organização, e sim apenas indicadores, vinculados com a política, mas que não abrange o todo da organização. Kaplan e Norton (1997, p. 30) explicam que estratégias “são um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos” enquanto que os objetivos são as medidas que serão gerenciadas. Também referem-se a estratégia como “a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor”. Desta forma fica aparente a necessidade do levantamento das estratégias que atendam toda a necessidade da organização e não somente as voltadas ao SGQ, que hoje está visando apenas processos ou atividades, como a empresa demonstra. A norma que permeia o SGQ, nada tem a ver neste caso, pois não limita o seu uso, e sim exige condições mínimas a serem implantadas, deixa subentendido.

A partir da análise dos indicadores, notou-se que os mesmos não estão ligados a um tema estratégico, o que não gera proposição de valor, pois não permite entender-se onde se pretende chegar. Atualmente pelas análises os indicadores estão relacionados aos processos, atividades ligadas aos resultados de melhores práticas, sem direcionamento único, apresentando-se de maneira desconexa (ver Figura 4, modelo de um desdobramento conectado). A falta de um planejamento estratégico também foi analisada como um fator que desfavorece o alinhamento dos objetivos estratégicos com os processos da gestão da qualidade, que como já mencionado anteriormente, não permite nos mostrar uma visão clara do futuro da organização. Sem contar que a sensação de instabilidade por parte dos colaboradores pode gerar rotatividade, uma vez que não se acredite na proposta atual do negócio.

Normalmente considera-se que os indicadores de medição da organização derivem da sua missão, onde possam contribuir para o alcance da mesma. Talvez a falta de estruturação da organização em termos de processos básicos, também pode ser a causa da organização iniciar seus processos pelo controle imediato do ponto crítico, para que somente quando a empresa já estiver mais estabilizada, fazer uma reflexão para planejar suas ações. Ou seja, os programas de



qualidade são uma forma de se trazer a organização a patamares de competitividade no mercado, mas a partir daí precisa-se de estratégias para sobrevivência.

No momento a empresa estudada, não tem uma ferramenta específica para nortear as suas ações estratégicas, e que suas estratégias não estão claras a todos os membros da organização, tampouco formalizadas, a partir das entrevistas notou-se que cada colaborador entende de uma forma as estratégias da organização, geralmente voltadas a sua área de atuação, por exemplo o gestor da qualidade, percebe as ações da empresa a partir do que acontece no seu setor, talvez o mais privilegiado, pois de certa forma tem uma visão mais ampliada da empresa – recebe mais informações, participa mais de reuniões e etc., o que não acontece com o líder de acabamento que percebe as estratégias localmente (produção e perdas), considerando apenas o que acontece no seu setor. Desta forma verificou-se que cada gestor, supervisor ou líder, traduz as estratégias, os indicadores da empresa com base nas ações do dia-a-dia, através de reuniões, cobranças, pelo crescimento da empresa, aumento de clientes, ou perda e não a partir de uma ferramenta, ou sistemática padrão, de conhecimento de todos.

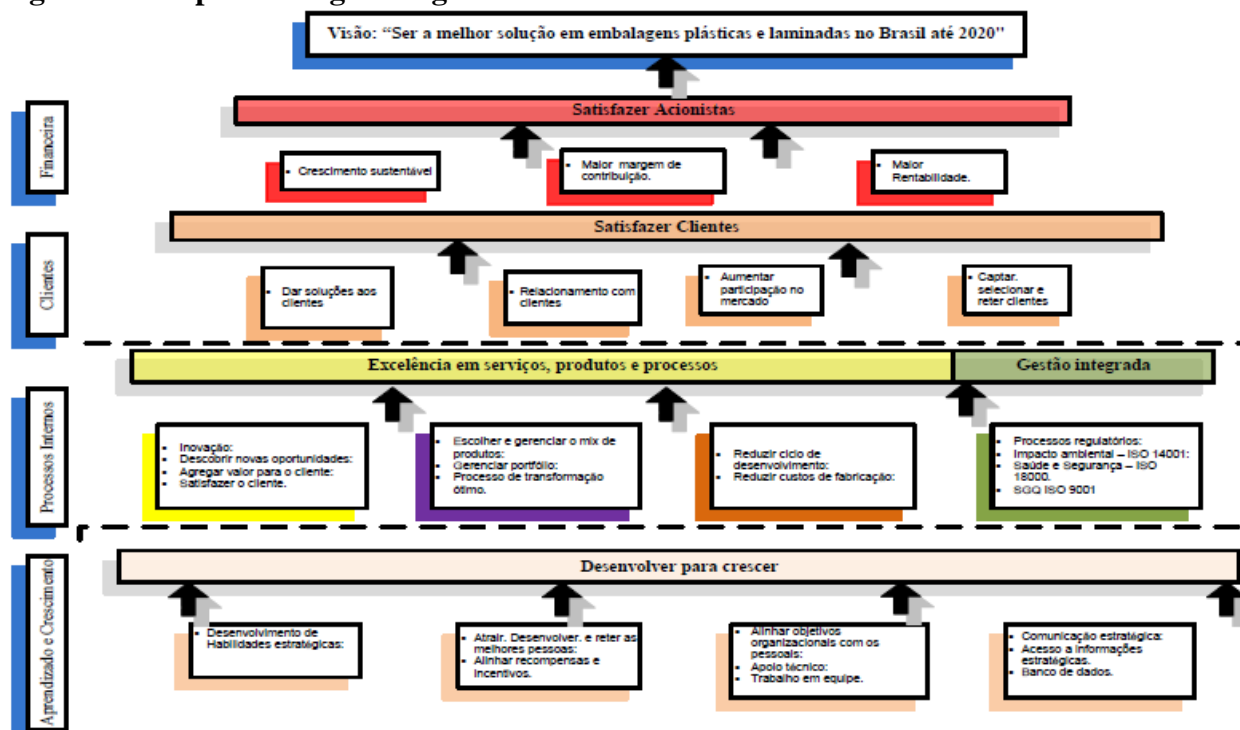
Acredita-se que uma definição apropriada das estratégias, poderia contribuir para dar a direção que a empresa deseja, portanto um diagnóstico organizacional seria útil para compreender a situação atual da mesma, podendo-se desta forma norteá-la para uma conexão entre estratégias e processos operacionais (Oliveira, 2001). Trazendo-a da informalidade para uma realidade explícita, focada na missão, disseminando a todos os propósitos da empresa e apontando as ações essenciais para cada área, visando o alinhamento para o atingimento dos resultados. Com base neste pensamento foram realizadas três análises: a análise de cenários, do macroambiente e *SWOT*, procurou-se com estas análises identificar a situação atual da organização, visualizar o cenário onde a mesma está inserida, suas preocupações em termos de mercado, concorrentes, quais fatores implicam mais fortemente nos seus negócios, ou seja, o que impacta nos resultados, conhecer suas competências e suas deficiências. Pois para a proposição do modelo de BSC estes fatores são importantes no momento da escolha das estratégias e seleção de indicadores.

## **Proposta de um modelo de BSC**

### **Mapa estratégico**

O mapa estratégico de uma organização oportuniza resultados aparentes que reúne a descrição, a mensuração e a gestão da estratégia, desta forma estruturou-se o mapa estratégico, a partir dos dados coletados da organização, no entanto, tais dados foram uma simulação, do que poderia ser a orientação estratégica da empresa. A partir da identificação dos temas estratégicos de cada área foi montado o mapa, acrescentando-se as intenções e desejos que os diretores apresentaram durante as entrevistas. A área financeira foi marcada principalmente pelo desejo de rentabilidade para os acionistas, já a perspectiva de clientes, foi à vontade de ser uma solução para as necessidades dos clientes. As perspectivas dos processos internos e aprendizado e crescimento, visou dar o suporte necessário para que as estratégias de finanças e clientes fossem atendidas. No mapa (Figura 4) pode-se observar como ficariam desdobradas as estratégias, visando um modelo conectado, procurou-se relacionar nesta estrutura todos os interesses da organização.

**Figura 4 – Mapa estratégico Organizacional**



Fonte: SANTOS (2014, p. 134)

#### Desdobramento dos indicadores de desempenho nas 4 perspectivas do BSC

Para esse processo foi necessária a estratificação dos dados (Figura 3), adequando-os nas quatro perspectivas do BSC, visando localizar os seus temas estratégicos. Nesse primeiro momento, manteve-se o formato da empresa, mas retiraram-se alguns campos que não teriam utilidade na primeira etapa de seleção, pois a intenção era extrair informações que auxiliassem na criação das estratégias macro. Os indicadores financeiros exercem uma função importante, uma vez que ao mesmo tempo precisam ter suas próprias estratégias para o resultado econômico desejado pelos acionistas, também tem relação direta com as demais áreas. Pois é onde se fará a leitura final, se foi eficaz as ações ou não, a reversão em lucros, rentabilidade, retorno sobre os investimentos, crescimento entre outros (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo os diretores da organização, a empresa quer crescer ainda mais, baseando-se nesses fatores, Kaplan e Norton (1997) salientam que a empresa em fase de crescimento poderá enfatizar os seus indicadores da área financeira voltados para o aumento de vendas (novos mercados/ novos clientes/ novos produtos), adequando seus canais de distribuição, *marketing* e capacitação dos colaboradores, mantendo os custos proporcionais. A gestão de risco também deve ser acrescentada as estratégias financeiras, ou seja, o risco da estratégia, para assegurar as mudanças inesperadas no mercado, diversificando as fontes de receita. O que não foi considerado nos indicadores financeiros da organização estudada.

O que se notou nos indicadores são ações voltadas a uma prática operacional, que se não for realizada corretamente, refletirá na insatisfação do cliente e na área financeira. Na perspectiva



dos clientes, dentro do modelo de *BSC*, as empresas costumam definir medidas como: (a) participação de mercado; (b) Captação de clientes; (c) Retenção de clientes; (d) satisfação dos clientes; e (e) lucratividade dos clientes (KAPLAN e NORTON, 1997). A organização estudada mencionou apenas uma medida, deixando todas as demais na informalidade, ou até no esquecimento, o que poderá desequilibrar os resultados esperados. As estratégias devem incluir nas suas proposições de valor o crescimento, a rentabilidade, segmentação do cliente alvo, ou definir o que não se quer fazer é importante. Cuidados com a imagem e reputação da empresa, com o relacionamento com clientes (que incluem o pessoal qualificado para atender, o acesso, e o tempo de resposta ao mesmo) devem ser considerados também nas definições da empresa, lembrando que devem estar em consonância com a perspectiva financeira.

Na perspectiva da área de processos, as medidas originam-se das perspectivas anteriores – financeiras e de clientes, baseando-se no modelo de *BSC*. Observou-se que a empresa estudada direcionou todos os seus indicadores para atender o processo produtivo, visando melhorar a qualidade, maximizar a produtividade, reduzir custos. “Tais melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens competitivas distintas e sustentáveis”, dizem Kaplan e Norton (1997, p. 99). A maioria das organizações também usa destas mesmas estratégias, então o que as diferenciara? Como ela será mais competitiva? Como gerará valor? São questões que requerem respostas, pois a ideia desta perspectiva é criar valor para o cliente e produzir resultados financeiros.

Nota-se a partir das definições que a empresa em questão fez, priorizou-se a infraestrutura, a tecnologia, o atendimento a especificação de produto, a relação com os fornecedores e a melhoria contínua; conclui-se que a empresa em análise está voltada para as competências básicas (operacionais), como as demais também estão, mantendo-se ativa dentro do seu parque fabril. O que não explicita nos seus indicadores, por exemplo, são as estratégias de inovação usadas, baseadas no projeto e desenvolvimento que durante o seu processo poderão reduzir o custo de um produto ou serviço, que auxilia a identificar o mercado, ao antecipar-se as necessidades futuras do cliente, ou mesmo apontar para o fim de um ciclo produtivo, tão pouco refere-se ao serviço pós venda.

Ao declarar “aprimorando constantemente processos e serviços” como política norteadora, faz-se o seguinte questionamento: quais processos e serviços são prioritários para a proposição de valor para os clientes e os acionistas? O que a diferenciara das demais? O que os clientes querem? Isso gerará crescimento? A partir dos objetivos (Figura 3), não se consegue perceber a ligação ou conexão com as demais áreas da empresa, ou com as demais perspectivas – relação de causa e efeito. “Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes”. Já o *BSC*, procura fazer com que “os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 121). Finalizando a empresa estudada usa o processo de medição baseado na qualidade do processo, voltado ao seu programa de qualidade implantado, buscando-se oferecer um resultado da eficácia do SGQ implantado, o que não necessariamente traduz os resultados organizacionais.

Na análise dos indicadores de desempenho da área de aprendizado e crescimento, essa perspectiva demonstra para a organização onde ela deverá se desenvolver, capacitar, ser ótima;



dando suporte para as outras três perspectivas já citadas. A empresa estudada elencou apenas o investimento no desenvolvimento dos colaboradores, sabe-se que, quando se refere a pessoas, deve-se considerar satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores, baseando-se nas estratégias definidas na perspectiva financeira, de clientes e dos processos. Acredita-se que os colaboradores que estão mais satisfeitos com a organização e seus propósitos, também atendam melhor aos seus clientes. A retenção, ou seja, maior tempo de casa dos colaboradores é um fator importante e pode ser identificado pelo índice de rotatividade, segundo dados do setor de RH da empresa este índice está em torno de 5% ao mês (média dos últimos 3 anos) o que causa transtornos, gastos, e perda do conhecimento adquirido. A produtividade, pelos níveis de inovação, aumento de habilidades, volume de produção gerados (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os questionamentos com relação ao aprendizado e crescimento, poderiam ser: Quais habilidades devem ser desenvolvidas nos colaboradores? Aumentar os níveis de capacitação, até quanto? Que tipo de treinamento oferecer? O que se espera dos colaboradores? Os colaboradores estão satisfeitos? Os colaboradores têm seus objetivos alinhados aos da organização em questão? A comunicação entre os níveis se mostra eficaz? Na perspectiva de aprendizado e crescimento, costuma aparecer objetivo como: (a) estímulo ao comportamento empreendedor; (b) desenvolvimento de novas competências essenciais; (c) motivação ao aprendizado contínuo; (d) exploração da base atual de conhecimento; (e) promoção da gestão da renovação; (f) criação de novos conhecimentos; (g) criação de novos espaços competitivos; (h) introdução de comunidades de prática; e (i) gestão das competências emocionais, a partir do pensamento de Herrero Filho (2005, p. 192 - 193).

Considerando-se a análise do sistema de medição existente, percebeu-se que há lacunas entre a prática atual e o modelo do BSC proposto, “o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 131).

### **Proposta de alinhamento das estratégias e os indicadores organizacionais**

A definição de um indicador de desempenho pode ser feita através da quantificação da eficiência e/ou a eficácia de uma ação realizada pela empresa. “Portanto, um indicador de desempenho possibilita que uma determinada organização possa saber a evolução dos efetivos resultados decorrentes de suas atividades enquanto unidade de negócio” (NEELY, GREGORY E PLATTS *apud* ALDO CALLADO; CALLADO; HOLANDA; LEITÃO, 2008). Com base nesse contexto, a organização necessitará de uma reorganização de seus indicadores que proporcionem uma visão da atual situação, com definições de estratégias de curto prazo, e futura voltada para estratégias de longo prazo. Bem como posicionar os gestores da atual situação da organização, inclusive externa.

Após análises da atual estrutura organizacional e de suas intenções informais quanto ao destino da organização, fez-se então uma proposta de alinhamento entre as estratégias e os seus respectivos indicadores.

### **Quadro 1 – Modelo de gerenciamento integrado dos indicadores**

**Missão:** Satisfazer clientes e acionistas, desenvolvendo competências em seus colaboradores, aprimorando constantemente seus processos, serviços e gestão da qualidade e desta forma contribuir para o bem estar social e do meio ambiente.

**Visão:** Ser a melhor solução em embalagens plásticas e laminadas no Brasil até 2020.

**Valores:** Transparência, Respeito, Ética, Comprometimento, Inovação, Qualidade de vida e proteção ao meio ambiente.

BSC	Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	METAS						
			Atual	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Finanças	Maior crescimento; Aumento na rentabilidade; Melhorar margem de contribuição - lucratividade	1. Aumentar o retorno total do acionista	Indicadores propostos	20%	21%	22%	23%	23.5%	25%
		2. Aumentar o Valor econômico agregado EVA		20%	21%	22%	23%	23.5%	25%
		3. Aumentar o Valor de mercado agregado MVA		10%	11%	12%	13%	13.5%	14%
		4. Aumentar o Retorno sobre o investimento - base caixa CFROI		8%	8,5%	9%	9,5%	10%	11%
		5. Reduzir custos operacionais		5%	7%	8%	8,75%	9,5%	10%
		6. Reduzir custo variável direto	Mede mas não tem parâmetro	50%	49%	48%	47%	46%	45%
		7. Aumentar a margem de contribuição	Mede mas não tem parâmetro	50%	52%	52,5%	53,5%	54%	55,5%
Cliente	Aumentar a satisfação dos clientes; Relacionamento com clientes	8. Elevar o reconhecimento da marca	Indicadores propostos	5%	6%	7,25%	8%	8,5%	9%
		9. Aumentar o apoio ao cliente p/ melhorar sua <i>performance</i> - assistência técnica		10%	11%	12%	13%	13.5%	14%
		10. Aumentar índice de satisfação - Pesquisa		90%	90,5%	91,5%	92%	93,5%	94,5%
		11. Manter entregas no prazo		90%	94%	96%	97%	98%	99%
	Criação de novos segmentos; Aumentar a participação de mercado;	12. Aumentar a receita por cliente	Indicadores propostos	1%	2%	3%	4%	5%	6%
		13. Reduzir custos por cliente		1%	2%	3%	4%	5%	6%
		14. Criar demanda para novos produtos – itens novos		10%	10,5%	11%	12%	13%	14%
Processos	Qualidade da produção; Velocidade do ciclo de produção; Eficiência da produção; Inovação; Lançamento de novos produtos; Capacidade de compreender o mercado; Gestão integrada ISO's 9001 e 14001	17. Aumentar a eficiência da produção	Mede mas não tem parâmetro	70%	72%	75%	80%	85%	88%
		18. Aumentar desempenho fornecedor	50%	65%	74%	78%	82%	86%	89%
		19. Reduzir de custos / perdas	8,5%	9%	11%	12%	13%	14%	15%
		20. Reduzir de devoluções (qualidade produto)	3%	2,75%	2,5%	2.25%	2%	1,75%	1,5%
		21. Reduzir de Reclamações de clientes	8%	7,75%	7,5%	7,75%	7,25%	6,5%	5,5%
		22. Reduzir tempo de desenvolvimento / lançamento	Indicadores propostos	55d	50d	45d	40d	35d	30d
		23. Reduzir impacto ambiental		5%	6%	7%	8%	9%	10%
Aprendizado e Crescimento	Aumentar as competências essenciais; Explorar a base atual de conhecimentos; Motivar ao aprendizado contínuo; Satisfazer os colaboradores;	24. Reduzir consumo de energia e água		15%	20%	25%	27%	29%	30%
		25. Aumentar as horas de treinamento	1,5h/h	2,5h/h	3,5h/h	4,5h/h	5,5h/h	6,5h/h	7,5h/h
		26. Investir em Educação, treinamento.	Mede mas não tem parâmetro	20,00/f	30,00/f	40,00/f	50,00/f	60,00/f	70,00/f
		27. Reduzir Rotatividade voluntária	Mede mas não tem parâmetro	2,25%	2,0%	1,75%	1,5%	1,0%	0,75%
		28. Aumentar a motivação	Indicadores propostos	85%	87%	88%	89%	90%	92%
		29. Aumentar a Saúde ocupacional e a Segurança (redução de acidentes, redução de atestados)		77%	81,6%	83,2%	85,5	88,7%	90%



	Reter; Aumentar Saúde e segurança (ISO 18000)	30. Aumentar o desempenho / Produtividade		80%	83%	86%	87%	89%	90%
--	--	--	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: SANTOS (2014, p. 140)

Para a construção do quadro 1 integrou-se desde a missão, visão e valores, usados como um norteador do que se pretende obter. Com a metodologia do *BSC* desdobrou-se os temas estratégicos em objetivos e metas, oriundos do mapa estratégico (Figura 4). As metas utilizadas foram dados fictícios, não corresponderam à realidade da organização, com isso analisou-se os indicadores que a empresa já possuía destacados na Figura 3, somente. Após detectou-se as lacunas entre os indicadores atuais e os citados na bibliografia como importantes para o desempenho da organização. Dentre os 16 indicadores que a empresa apresentou, acrescentou-se mais 14 indicadores, usados para a simulação proposta para fins deste trabalho, distribuindo-se as metas até 2020.

A perspectiva financeira está relacionada com todas as demais perspectivas e seus resultados estão condicionados entre si. Utilizaram-se indicadores mais usuais segundo revisão bibliográfica. A partir das entrevistas, detectou-se que a fase do ciclo de vida da empresa é a da sustentação. Segundo Kaplan e Norton (1997), para a adequada escolha de indicadores financeiros deve-se levar em consideração a fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra. Consideram-se três fases no ciclo de vida: (a) Crescimento – ainda precisa de recursos para desenvolver seus potenciais; (b) Sustentação – volta-se a lucratividade, rentabilidade; (c) Colheita – procura equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. Propuseram-se cinco novos indicadores, visando ao atendimento da estratégia que é a rentabilidade e a lucratividade. Ao todo essa perspectiva ficou com sete indicadores, porém dois deles a empresa já acompanhava, mas não havia definido meta. Para Campos (1998, p. 72) “as medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa e sua implementação estão contribuindo para a melhoria dos resultados”. Salienta ainda que “a sobrevivência pode ser medida pelo fluxo de caixa, o sucesso pelo aumento trimestral das vendas e o crescimento pelo aumento da participação no segmento de mercado e pelo retorno do investimento”.

Na perspectiva clientes, totalizaram-se nove indicadores, cinco a empresa já media, e quatro novos indicadores foram propostos para completar a ideia de captar e reter clientes que dão resultados e também os voltados para o reconhecimento da marca e relacionamento – lado externo da organização, que geram valor. Na perspectiva dos processos, elencaram-se oito indicadores, dos quais quatro a empresa já media e um ela acompanhava sem definir metas, dessa forma propuseram-se mais três voltados a interesses que foram detectados na missão e valores da empresa, quanto ao meio ambiente, saúde e segurança, dessa maneira tornando-os mensuráveis. Na última perspectiva, aprendizado e crescimento, “os objetivos e as medidas de desempenho são forças que vão mover a empresa no sentido de criar a infraestrutura que a organização precisa para alcançar os ambiciosos objetivos nas perspectivas” anteriores, aponta Campos (1998, p. 95), a importância de capacitar e motivar os colaboradores e ter efetividade nos sistemas de informação. Assim, identificaram-se seis indicadores, três a empresa já possuía, porém media um e acompanhava dois; os outros três foram sugeridos a partir do estudo realizado para uma avaliação da motivação e da produtividade e indicadores relacionados com o ambiente interno – saúde e segurança. A definição dos indicadores, vale ressaltar, deve estar de acordo com as

necessidades da organização, seus anseios. Nesse estudo de caso, precisar-se-ia de uma análise mais profunda, juntamente com os diretores e colaboradores para então definir o modelo mais adequado, e as medidas que as irão traduzir.

### **Contribuições do *balanced scorecard* na gestão da qualidade e no desempenho organizacional**

As contribuições do modelo *BSC* para as organizações, segundo Kaplan e Norton (2006), proporcionam: (a) sinergia financeira – alocação de recursos definidos a curto e longo prazo, diminui a tensão e aumenta a provisão; (b) sinergia em clientes – retém e capta clientes alvo, cria valor ao cliente e relacionamento duradouro; (c) sinergia em processos de negócios – gera excelência em operações, em competências essenciais, procura antecipar-se ao mercado, focando no alvo; (d) sinergias em aprendizado e crescimento - torna-se capaz de sintetizar as necessidades da empresa e torná-las concretas. A partir do estudo realizado na empresa, pode-se dizer que uma das importantes contribuições apontou para a descoberta das lacunas existentes no sistema atual utilizado e as oportunidades que o modelo *BSC* poderá oferecer a organização, a partir de estudos comprovados que apontaram para o que seria uma boa administração. De certo modo, fez-se uma reflexão sobre toda a empresa, reais intenções da organização, proporcionando rever processos, e com isso poder adequá-los ou talvez enxugá-los. Quanto às contribuições, de maneira geral, que o modelo sugere à organização estudada, aponta-se para:

a) A conscientização da necessidade de definição formal do porquê a empresa existe, o que quer ser e no que ela acredita, ou seja, através da implementação de sua missão, visão e valores para a empresa, bem como difundir e compartilhá-la com todos os colaboradores;

b) A necessidade de maior organização e foco, através do desenvolvimento de um planejamento estratégico, que oportunizará trabalhar voltada a sua missão, focada na visão e nos valores, aprendendo a priorizar esforços de acordo com suas intenções. Sem deixar de analisar os cenários e os ambientes interno e externo que permeiam a organização, consideram-se suas fragilidades e fortalezas, que situam a organização na competição.

c) O desenvolvimento de uma visão sistêmica, considerando a empresa como um todo e não somente a partir da gestão da qualidade, definindo com consistência indicadores conectados e desdobrados as estratégias, que se relacionam numa lógica de causa e efeito. E assim auxiliar a organização nas questões prioritárias a serem desenvolvidas, visando à formulação de políticas, parâmetros para metas, demonstrando o desempenho atual, visando o aumento da competitividade. Verificou-se que o *BSC* pode potencializar a promoção do alinhamento das estratégias globais da organização com a gestão da qualidade atual, dessa forma unificando e não fragmentando esforços ou duplicando, atendendo de forma única os interesses da empresa, dando sentido ao programa da qualidade. Que pela falta da interligação acaba sendo visto apenas como centro de despesas, talvez ficando um pouco obscuro suas reais contribuições para os resultados financeiros da organização, oferecendo segurança e estabilidade para a empresa, colaboradores e *stakeholders*. Por este motivo procurou-se promover de maneira resumida o que poderia ser visto como “elo” entre os dois sistemas (Quadro 2), demonstrando que a distância entre um sistema e o outro não é tão grande.

## Quadro 2 – Conexões entre o SGQ e o BSC

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade	Conexão	BSC - Balanced Scorecard
4.2 Requisitos de documentação	Preocupação com a formalização de intenções; Planejamento das ações; provisionar recursos de acordo com as intenções; Analisar dados; buscar excelência.	Perspectiva Financeira
5.3 Política da qualidade		
5.4 Planejamento		
5.4.1 Objetivos da qualidade		
6.1 Provisão de recursos		
8.4 Análise de dados		
8.5.1 Melhoria contínua	Demonstração de preocupação com o cliente e suas necessidades; Medir resultados; manter relacionamento com o cliente.	Perspectiva Clientes
5.1 Comprometimento da direção		
5.2 Foco no cliente		
7.2 Processos relacionados a clientes		
7.2.3 Comunicação com o cliente		
8.2 Monitoramento e medição		
8.2.1 Satisfação do cliente	Manter infraestrutura adequada às atividades; planejar antes de fazer o produto; Inovar; Medir resultados dos processos e produtos; Monitorar custos; Desenvolver fornecedores.	Perspectiva Processos Internos
6.3 Infraestrutura		
7.1 Planejamento da realização do produto		
7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto		
7.3 Projeto e desenvolvimento		
7.4 Aquisição		
7.5 Produção e prestação de serviço	Definição de cargos; planejar a comunicação para sua efetividade; Desenvolver recursos humanos; manter condições do ambiente de trabalho favoráveis ao bom desempenho.	Perspectiva Aprendizado e Crescimento
7.5.4 Propriedade do cliente		
8.2.3 Monitoramento e medição de processos		
8.2.4 Monitoramento e medição de produto		
8.3 Controle de produto não conforme		
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação		
5.5.1 Responsabilidade e autoridade		
5.5.3 Comunicação interna		
6.2 Recursos humanos		
6.2.2 Competência, treinamento e conscientização		
6.4 Ambiente de trabalho		

Fonte: SANTOS (2014, p.145)

d) De maneira mais específica, percebeu-se que o modelo de *BSC* poderá contribuir com a empresa estudada de maneira a complementar o seu SGQ, dando aquele “sentido” que falta em função de atualmente estar fragmentado, das demais estratégias da empresa.

e) Aliando-se as duas ferramentas, reconhecidas internacionalmente, oportuniza-se uma visão global que poderá se traduzir em redução de custos, menos desperdícios, menos reclamações, aumento da lucratividade, atração, seleção e retenção de clientes, redução de conflitos, comunicação efetiva, e desta forma atender as necessidades dos acionistas, clientes e colaboradores.

Sendo assim para a empresa se adaptar ao modelo do *BSC*, acredita-se na necessidade da implementação do planejamento estratégico, primeiramente para então fazer-se uma análise do seu SGQ para que o *BSC* possa ser integrado formando um sistema único, e assim continuando a atender a norma da *ISO 9001*. Sem contar as muitas horas de capacitação a todos os colaboradores (incluindo todos os níveis hierárquicos), melhorar a comunicação interna. A partir das entrevistas, pode-se evidenciar que as principais barreiras que poderão surgir são: (a) a cultura – não conseguir mudar o pensamento e comportamento das pessoas, visando mudanças; (b) Comunicação – não conseguir disseminar efetivamente por toda a organização suas intenções,





ações e resultados; e por fim (c) Alinhamento dos objetivos pessoais com os da organização – não conseguir o comprometimento das pessoas com a empresa.

### Considerações finais

Este estudo teve como objetivo geral identificar as contribuições do *BSC* na promoção do alinhamento entre as estratégias organizacionais e os processos da gestão da qualidade. Para o levantamento dos processos da GQ, a organização disponibilizou documentos, procedimentos e informações, que foram analisados e descritos. A empresa segue a mesma estrutura da norma *ISO 9001* para descrever seus processos que são essenciais para a qualidade. Percebeu-se que a empresa está bem estruturada em documentações para dar suporte às operações. Porém não estabelece missão, visão e valores, não possui planejamento estratégico, não disseminando formalmente suas estratégias por toda a organização. A empresa tem na gestão da qualidade sua única fonte formalizada para o desdobramento de suas estratégias, porém conforme análises documentais e estudos teóricos, ainda faltam considerar vários fatores na definição das métricas para detecção do desempenho. Atualmente, a empresa possui dezesseis indicadores, desdobrados de sua política da qualidade.

Diante do contexto encontrado propôs-se a simulação do método *BSC* na organização, através dos dados coletados, análises e entrevistas, desta maneira construiu-se um mapa com os temas estratégicos identificados, e a partir deste desdobrou-se em objetivos estratégicos nas quatro perspectivas e incluindo metas.

Uma das grandes contribuições do modelo à empresa estudada foi mostrar as lacunas existentes entre o sistema atual utilizado e as reais intenções da organização em termos estratégicos. Ressaltou-se também a necessidade de um planejamento estratégico definido, e principalmente a disseminação das informações aos colaboradores em todos os níveis, bem como desenvolvimento de competências essenciais de acordo com as estratégias, notou-se baixo investimento em treinamentos. Outra contribuição importante que o *BSC* proporcionou foi a reflexão sobre toda a empresa, proporcionando rever os processos e com isso é possível fazer adequações ao seu sistema atual. Oportuniza a trabalhar focado, aprendendo a priorizar o que realmente importa para a organização. O alinhamento ocorre somente quando as reais intenções dos acionistas são traduzidas em objetivos estratégicos e esses em resultados concretos, para isso o *BSC* se mostrou uma ferramenta útil para a empresa, considerando-se recomendável.

### Referências

ABIPLAST. Associação brasileira da indústria do Plástico. **O perfil 2013 da indústria brasileira de transformação de material plástico**. Disponível em <<http://www.abiplast.org.br/site/estatisticas>> acessado em setembro de 2014.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.



\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade:** Parte 4 - Diretrizes para melhoria da qualidade. Rio de Janeiro, 1993.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total uma Visão Brasileira.** 1. ed. São Paulo: Editora Campus Ltda, 1998.

BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzane. **Gerenciamento da qualidade:** implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo: Makron Books, 1994.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida; LEITÃO, Carla Renata Silva. **Utilização de Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro de João Pessoa – PB.** Turismo - Visão e Ação - vol. 10 - n.1 p. 23-38 jan./abr. 2008

CAMPOS. José Antonio. **Cenário Balanceado:** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: aquariana, 1998.

GALINDO, Alexandre Gomes. **Balanced Scorecard como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão.** II SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - 2005. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/45\\_Artigo-BSC.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf)> Acesso em dezembro 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento:** usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARQUES, Edineide da Silva. OLIVEIRA, M. Luzia Alexandre de. **Balanced Scorecard:** Ferramenta estratégica e competitiva aplicável às bibliotecas. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, Nova Série, São Paulo, v.4, n.2, p. 105-115, jul./dez. 2008.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA. Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI. João Batista; SOUZA. Luiz Gonzaga Mariano. **ISO 9001:2008** Sistema de Gestão de Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologias, Práticas. 15a ed., São Paulo: Atlas, 2001.



SANTOS, Genéia Lucas dos, **Contribuições do *balanced scorecard* para o alinhamento entre as estratégias organizacionais e os processos da gestão da qualidade em uma empresa catarinense de embalagens plásticas.** Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2014.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. ***Research Methods for Business Students***, RotolitoLombarda, Italy, 2003.

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do *Balanced Scorecard* em instituição privada de ensino superior.** 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.