

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*  
COM O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE:  
O CASO DA DANA  
(MODELO DANA QUALITY LEADERSHIP PROCESS)**

**Denys Tanar Giongo**

**Porto Alegre**

**2004**

**Denys Tanar Giongo**

**ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*  
COM O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE:  
O CASO DA DANA  
(DANA QUALITY LEADERSHIP PROCESS)**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado  
Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial  
à obtenção do título de Mestre em Engenharia –  
modalidade Profissionalizante – Ênfase Qualidade e  
Desenvolvimento de Produto e Processo

Orientador: Professor Francisco José Kliemann Neto, Dr.

**Porto Alegre**

**2004**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.**

Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof. José Luís Duarte Ribeiro, Dr.**

Coordenador do PPGE  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Cláudio José Müller, Dr.**

PPGEP UFRGS

**Prof. Carlos Alberto Diehl, Dr.**

PPG em Ciências Contábeis UNISINOS

Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação

**Prof. Carla Schwengber ten Caten, Dra.**

Departamento de Produção e Transportes UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a Deus, por me conceder a oportunidade e a capacidade de fazer parte de um seleto grupo de pessoas que conseguem ingressar e concluir um curso de mestrado.

Também quero agradecer a minha esposa Lenise e ao enteado Rafael por terem me incentivado nas horas difíceis e compreender os momentos que estive ausente em função deste trabalho.

Não poderia deixar de agradecer ao meu pai, Benjamin (em memória) e a minha mãe, Irma, pois devo a eles a educação, a personalidade e o caráter que tenho, pois parte deste mérito também é deles.

Também quero agradecer aos meus orientadores e professores que fizeram parte da banca examinadora, os quais disponibilizaram o seu precioso tempo para me orientar e avaliar esta dissertação que com muito esforço e perseverança foi redigida.

Por fim, mas não menos importante, agradecer a empresa Dana Corporation que permitiu que fizesse uso das suas informações com o intuito de auxiliar e engrandecer esta dissertação.

Denys Giongo

## RESUMO

O ambiente competitivo de grandes transformações sociais, políticas, tecnológicas, econômicas e culturais, traz novos desafios para empresas que buscam ultrapassar os limites da maximização de seus resultados. Em função disto, este trabalho tem como objetivo de analisar a integração do Modelo de Diagnóstico Organizacional (PNQ / DQLP) e o *Balanced Scorecard* como sistema integrado de medição do desempenho para empresas que queiram utilizar estes modelos na gestão de suas operações. Verifica-se que os dois modelos possuem pontos em comum, o que facilita a sua integração. Mas, em contrapartida, vê-se que eles também possuem pontos não comuns, os quais podem ser melhorados pela utilização sinérgica dos pontos fortes dos dois modelos. Para tal, construiu-se um referencial teórico baseado na bibliografia a que se teve acesso. Esta etapa do trabalho está dividida em duas partes: revisão bibliográfica do Modelo de Diagnóstico Organizacional e do *Balanced Scorecard*. Pode-se destacar a importância da implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta que monitore o desempenho da empresa em relação a sua estratégia, bem como auxiliar os modelos PNQ / DQLP no monitoramento dos seus processos. Para melhor compreender a integração ou complementaridade dos dois modelos, foram determinados alguns critérios de comparação entre eles, direcionando uma discussão sobre os dois modelos na empresa Dana (Divisão de Cardan). Pode-se concluir que após a realização das análises, os dois modelos possuem muitos pontos de integração ou complementaridade, o que não significa dizer que não existam lacunas onde se deva fazer ajustes, situações onde ambos possuem enfoques diferenciados. Considerando-se essas diferenças, verifica-se que aqui estão as oportunidades de melhoria de ambos com o intuito de buscar a melhor integração possível entre os modelos.

## **ABSTRACT**

The competitive environment of huge social, political, technological, economic and cultural transformations, brings new challenges for companies that want to trespass the limits of their results maximization. Due to it, this dissertation has as its objective analyse the integration of the Organization Diagnoses Model (PNQ/DQLP) and the Balanced Scorecard. As a integrated system to measure the performance for companies that want to use these models in the management of their operations. We can see that both models have common points, what makes their integration easier. But, in other hand, we can also see that there are some points not common, what can be improved by the sinergic utilization of the stronger points of both models. In order to do that, we built a theoretic referential based on the publications we had access. This part of the dissertation is divided in two: bibliographic review of the Organizational Diagnoses Model and of the BSC. We can point out the importance of the implementation of BSC as a tool to check the performance of the company, compared to its strategy, as well as help PNQ/DQLP models to monitor their processes. To better understand the integration of both models, we determined some criteria for comparison between them, conducting a discussion about both models in the multinational company Dana (Driveshaft Division). We can conclude that, after the analysis, both model have many complementary or integration points, what does not mean to say that there are no lacks where adjusts need to be done, and situations where they have different focus. Considering these differences, we can see that the opportunities of improvement are here, in the intent to pursue the better possible integration for both models.

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura da Dissertação.....	15
Figura 2 – Estrutura do Modelo de Diagnóstico Organizacional .....	19
Figura 3 – A Organização como sistema para entregar valor às partes interessadas .....	28
Figura 4 – Modelo de Diagnóstico Organizacional como um Sistema .....	32
Figura 5 – O BSC traduzindo a estratégia em termos operacionais .....	36
Figura 6 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	39
Figura 7 – Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais .....	41
Figura 8 – Proposta de Valor.....	43
Figura 9 – Modelo de Cadeia de Valores Genérica.....	45
Figura 10 – Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.....	48
Figura 11 – Critérios de Comparação entre MDO e BSC .....	61
Figura 12 – Relacionamentos entre MDO e BSC.....	62
Figura 13 – Operações Mundiais da Dana Corporation .....	64
Figura 14 – Principais Produtos da Dana Corporation .....	65
Figura 15 – Principais Clientes da Dana Corporation .....	65
Figura 16 – Operações da Dana Corporation na América do Sul .....	66
Figura 17 – Operações da Dana Corporation no Brasil.....	67

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1. Tema e Justificativa.....	12
1.2. Objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo Principal.....	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3 Metodologia.....	14
1.3.1 Método Científico.....	14
1.3.2 Método de Trabalho.....	14
1.4. Estrutura da Dissertação.....	15
1.5. Delimitações do Trabalho.....	16
2. Modelo de Diagnóstico Organizacional.....	17
2.1. Visão Geral.....	18
2.2. Os Sete Pilares Básicos do Modelo de Diagnóstico Organizacional.....	18
2.2.1. Categoria 1 – Liderança.....	18
2.2.1.1. Liderança Organizacional.....	19
2.2.1.2. Responsabilidade Pública e Cidadania.....	20
2.2.2. Categoria 2 – Planejamento Estratégico.....	20
2.2.2.1. Desenvolvimento da Estratégia.....	20
2.2.2.2. Disseminação da Estratégia.....	21
2.2.3. Categoria 3 – Foco no Cliente e no Mercado.....	21
2.2.3.1. Conhecimento dos Clientes e do Mercado.....	21
2.2.3.2. Satisfação do Cliente e Relacionamento.....	22
2.2.4. Categoria 4 – Informação e Análise.....	22
2.2.4.1. Medição do Desempenho Organizacional.....	22
2.2.4.2. Análise do Desempenho Organizacional.....	22
2.2.5. Categoria 5 – Foco em Recursos Humanos.....	23
2.2.5.1. Sistema de Trabalho.....	23
2.2.5.2. Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas.....	23
2.2.5.3. Bem-Estar e Satisfação do Pessoal.....	23
2.2.6. Categoria 6 – Gerenciamento de Processos.....	24
2.2.6.1. Processos de Produto e Serviço.....	24
2.2.6.2. Processos de Apoio.....	24



2.2.6.3. Processos de Fornecedores e Parceiros .....	24
2.2.7. Categoria 7 – Resultados do Negócio.....	25
2.2.7.1 Resultados Focalizados no Cliente.....	25
2.2.7.2. Resultados Financeiros e Mercadológicos .....	25
2.2.7.3. Resultados de Recursos Humanos.....	25
2.2.7.4. Resultados de Fornecedores e Parceiros.....	26
2.2.7.5. Resultados da Eficácia Organizacional .....	26
2.3. Finalidade, Objetivo, Conceitos e Valores do MDO.....	26
2.3.1. Finalidade .....	26
2.3.2. Objetivo .....	27
2.3.3. Valores e Conceitos Essenciais .....	27
2.3.3.1. Qualidade Orientada para o Cliente.....	28
2.3.3.2. Liderança .....	29
2.3.3.3. Melhoria Contínua e Aprendizado .....	29
2.3.3.4. Valorização das Pessoas .....	29
2.3.3.5. Resposta Rápida .....	29
2.3.3.6. Qualidade do Projeto e Prevenção.....	30
2.3.3.7. Uma Visão de Longo Prazo.....	30
2.3.3.8. Gerenciamento por Fatos.....	30
2.3.3.9. Desenvolvimento da Parceria .....	31
2.3.3.10. Responsabilidade Pública e Cidadania .....	31
2.3.3.11. Foco nos Resultados .....	31
3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
3.1. Histórico e Visão Geral .....	34
3.2. Perspectiva Financeira.....	37
3.2.1. Vinculação dos Objetivos à Estratégia .....	37
3.2.2. Gerenciamento de Risco.....	38
3.2.3. Temas Estratégicos para a Perspectiva Financeira .....	39
3.2.4. Crescimento e <i>Mix</i> de Receita .....	39
3.2.5. Redução de Custo / Melhoria de Produtividade .....	39
3.2.6. Utilização dos Ativos / Estratégia de Investimentos .....	40
3.3. Perspectiva dos Clientes .....	40
3.3.1. Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes .....	40
3.3.2. Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor .....	42

3.4. Perspectiva dos Processos Internos .....	44
3.5. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	47
3.5.1. Capacidade dos Funcionários .....	47
3.5.2. Métricas Essenciais para os Funcionários .....	48
3.5.3. Capacidade dos Sistemas de Informação .....	49
3.5.4. Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento .....	50
3.6. Considerações finais sobre o BSC.....	50
4. Modelo de Diagnóstico Organizacional x <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
4.1. Quanto ao Papel da Liderança .....	52
4.2. Quanto ao Planejamento Estratégico.....	53
4.3. Quanto à Lógica e Sistemática de Desdobramento das Estratégias .....	54
4.4. Quanto à Implementação / Estruturação – Orientador / Condutor ou Flexível.....	55
4.5. Quanto à Análise do Funcionamento .....	57
4.6. Quanto à Utilização – Diagnóstico ou Sistema de Gestão .....	58
4.7. Quanto à Responsabilidade Pública e Cidadania .....	58
4.8. Quanto a Sistemas de Recompensa ou Remuneração Variável .....	59
4.9. Quadro Resumo .....	60
5. Estudo de caso .....	63
5.1. Dana Corporation – Operação Global .....	63
5.2. Apresentação da Empresa Dana Corporation – América do Sul.....	66
5.3. Apresentação da Empresa Dana Corporation – Brasil .....	67
5.4. Apresentação da Divisão Spicer Cardan Brasil - Dana Brasil.....	67
5.5. Sistema de Gestão – Divisão de Cardan.....	70
5.6. MDO e BSC na Dana – Divisão de Cardan.....	71
5.6.1. Quanto ao Papel da Liderança.....	71
5.6.2. Quanto ao Planejamento Estratégico.....	71
5.6.3. Quanto à Lógica e Sistemática de Desdobramento das Estratégias .....	72
5.6.4. Quanto à Implementação / Estruturação – Orientador / Condutor ou Flexível.....	73
5.6.5. Quanto à Análise do Funcionamento .....	73
5.6.6. Quanto à Utilização – Diagnóstico ou Sistema de Gestão .....	73
5.6.7. Quanto à Responsabilidade Pública e Cidadania .....	74
5.6.8. Quanto a Sistemas de Recompensa ou Remuneração Variável .....	74
6. Conclusão e Recomendação para Futuros Trabalhos .....	75
6.1. Conclusão .....	75

6.2. Recomendação para Futuros Trabalhos.....	77
Referências .....	79
Bibliografia.....	81

## **1. Introdução**

Ao longo das últimas décadas o mundo vem sofrendo várias transformações econômicas, sociais e políticas, o que provocou a busca por novas técnicas de gestão dos negócios.

Todas essas transformações no cenário mundial afetam também o Brasil. A abertura de mercado, que teve seu início a partir do governo Fernando Collor de Mello, desencadeou um ambiente de competição entre as organizações, pois a demanda por tecnologia, inovação, baixo custo e qualidade fez com que os consumidores optassem por experimentar novos produtos com marcas e fabricantes diferentes. Este ambiente provocou uma maior pressão no sistema econômico e político, fazendo com que as empresas sejam cada vez mais eficientes em suas operações, a fim de manter a continuidade de sua permanência no mercado, superando e satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores.

A indústria automobilística passa por grande turbulência desde as últimas décadas, tendo expandido a concorrência em todos os continentes, valendo-se sempre de novas tecnologias e incentivando uma corrida pela liderança mercadológica. No entanto, sabe-se que junto com o desenvolvimento mercadológico vem também o desenvolvimento tecnológico, o qual busca proporcionar mais agilidade e flexibilidade para atender as necessidades dos consumidores. Nesse cenário, muitas vezes as empresas não mantêm o quadro funcional, pois os processos empregados na fabricação dos produtos, antes intensivos em mão-de-obra, em

função dos avanços tecnológicos e da busca por redução de custo e melhoria de qualidade, foram sendo substituídos por operações automatizadas.

A indústria automobilística tem uma grande parcela de responsabilidade com a sociedade, acionistas e consumidores, buscando o desenvolvimento contínuo, aumentando cada vez mais a sua eficiência e eficácia em seus produtos e serviços, buscando a boa cidadania e responsabilidade pública.

Paralelamente a todo esse desenvolvimento, as organizações e os governantes sentem a necessidade de estabelecer modelos de gestão empresarial que apóiem as empresas em suas tomadas de decisões, no gerenciamento de pessoas e de processos, no planejamento futuro do seu negócio, bem como na avaliação do desempenho, identificando o que está contribuindo ou não para o sucesso das organizações.

Pode-se identificar dentre tantos modelos e técnicas de gestão de negócio o Malcolm Baldrige (Prêmio Nacional da Qualidade nos Estados Unidos da América) / PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil) e o *Balanced Scorecard*, os quais tratam sobre as questões citadas no texto acima, no intuito de diagnosticar e avaliar o desempenho das organizações para que elas possam obter resultados consistentes e de forma consciente.

### **1.1. Tema e Justificativa**

O tema foi escolhido tomando por base a necessidade de se entender o relacionamento e integração dos Modelos de Diagnóstico Organizacional (MDO) Malcolm Baldrige / PNQ com o BSC (*Balanced Scorecard*).

O Modelo de Diagnóstico Organizacional (MDO) visa proporcionar às organizações informações sobre o gerenciamento das suas operações envolvidas nos seus produtos e serviços e sobre os resultados dos mesmos, a fim de permitir uma avaliação sobre a organização baseando-se em sete pilares básicos propostos por este modelo.

A empresa que serve de caso para este estudo utiliza o Modelo de Diagnóstico Organizacional (MDO) chamado DQLP (Dana Quality Leadership Process). O DQLP e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) são Modelos de Diagnóstico Organizacional (MDO) que têm como orientação básica o Prêmio Malcolm Baldrige, uma vez que este é quem deu origem a este tipo de modelo de avaliação no Brasil. Pode-se considerar o Malcolm Baldrige, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Dana Quality Leadership Process (DQLP) como Modelos de Diagnóstico Organizacional (MDO) e serão chamados assim no decorrer desta

dissertação. Os três modelos possuem a mesma orientação básica, estruturada em categorias que têm assuntos comuns, podendo assim ser tratados como similares.

O BSC está estruturado de forma que os objetivos e as medidas derivem da Visão e da Estratégia, os quais são desdobrados em quatro perspectivas. Cada uma das perspectivas é desdobrada em objetivos e indicadores que respondem aos respectivos objetivos, metas definidas e prazos para cada indicador e os planos de ação, visando atingir as metas estabelecidas. Desta maneira, pode-se ter um desdobramento do planejamento estratégico estruturado e a possibilidade de se criar um sistema de medição de desempenho ligado às estratégias e a seus respectivos desdobramentos.

Atualmente, as organizações estão buscando maior participação dentro do seu mercado de atuação. Tendo em vista que a competição está cada vez mais acirrada, as empresas realmente competitivas precisam deter a informação, bem como a sua respectiva análise e adaptação às mudanças mercadológicas, tudo isso de forma rápida e precisa, com margens de erro conhecidas. Então, a necessidade das organizações estarem munidas de ferramentas que as auxiliem a obter análises corretas, por meio de informações confiáveis e precisas, torna-se cada vez maior, pois aquela que estiver mais bem munida terá chances maiores de atender às exigências do mercado.

Muitas empresas adotam o modelo do PNQ como base para sua gestão; outras tantas estão avaliando a implantação do BSC. Necessita-se, então, entender como funcionam estes dois modelos e quais são as informações que eles trazem, para se verificar as características de cada um, almejando desta maneira estabelecer uma relação de cooperação entre si, ou seja, aliar as forças para minimizar as fraquezas. Estabelecendo o bom relacionamento destes dois Modelos, a empresa poderá avaliar e utilizar seus resultados com maior eficiência, podendo isto se constituir num diferencial em termos de gestão, permitindo um aumento de competitividade.

## **1.2. Objetivos**

Este trabalho tem um objetivo geral e alguns específicos.

### **1.2.1. Objetivo Principal**

O objetivo principal deste trabalho é analisar o relacionamento e integração dos Modelos de Diagnóstico Organizacional (MDO) (Malcolm Baldrige / Dana Quality

Leadership Process / Prêmio Nacional para Qualidade) e o BSC (*Balanced Scorecard*), almejando a excelência organizacional através de uma melhor integração das informações.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Também se busca entender como cada um destes modelos funciona individualmente, considerando as peculiaridades de cada um, com o intuito de sustentar de maneira concreta a discussão do relacionamento entre eles.

Pela análise da complementaridade dos modelos, propor melhorias para que tenham uma melhor performance nas organizações que optarem pelo o uso deles.

Também será feita uma análise crítica do modelo da Dana, frente à bibliografia e à análise comparativa entre os modelos.

Contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do modelo de gestão da empresa que serve de caso para este estudo, bem como outras que estejam aplicando um ou outro modelo (BSC e/ou MDO).

## **1.3 Metodologia**

Em termos de metodologia, procura-se diferenciar aqui tanto o método científico como a seqüência de trabalho desenvolvida.

### **1.3.1 Método Científico**

Em se tratando do método científico, basicamente se faz uso de revisão bibliográfica e um estudo de caso de uma empresa do setor automobilístico, onde obtive informações através de artigos, revistas, periódicos, jornais e arquivos que falavam sobre diversos assuntos da empresa Dana Corporation e da sua Divisão de Cardan.

### **1.3.2 Método de Trabalho**

Inicialmente é desenvolvida uma revisão bibliográfica sobre o Modelo de Diagnóstico Organizacional e *Balanced Scorecard*, a fim de esclarecer as características principais de cada um deles.

Após, é feita uma abordagem de cunho crítico e comparativo, buscando identificar os relacionamentos entre PNQ e BSC e suprir as possíveis lacunas através do compartilhamento mútuo desses modelos.

Será feita uma discussão sobre os dois temas, confrontando-os e assim identificando pontos fortes e fracos de cada um, buscando uma maneira de se integrarem e se complementarem da melhor forma possível.

Faz-se uma análise de um caso onde houve a implantação do BSC numa estrutura que já usa o modelo PNQ.

Finalmente, procede-se a análise dos resultados e término do trabalho.

#### 1.4. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em 6 capítulos, conforme Figura 1.

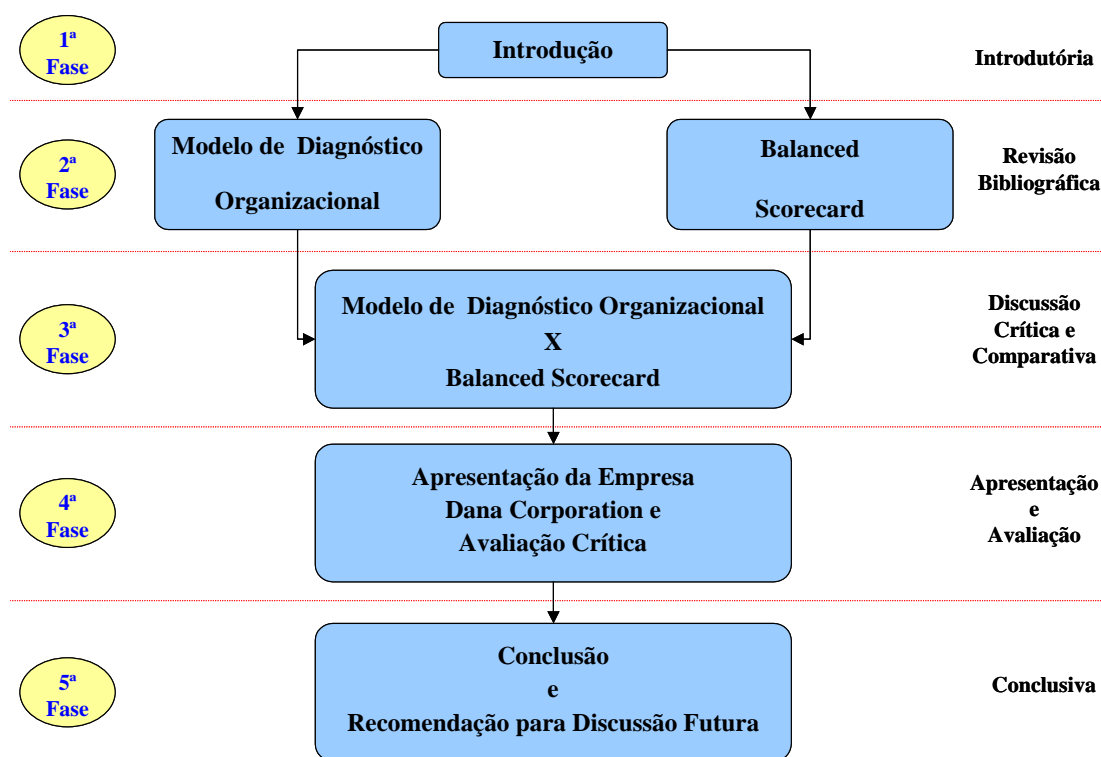


Figura 1 – Estrutura da Dissertação



No capítulo 1 apresenta-se a introdução da dissertação, onde estão descritos o tema e a justificativa, os objetivos (principal e específicos), a metodologia de trabalho, a estruturação e as delimitações da dissertação.

No capítulo 2 faz-se a revisão bibliográfica do Modelo de Diagnóstico Organizacional, onde se descrevem as suas principais características sobre os critérios de excelência deste modelo.

No capítulo 3 faz-se a revisão bibliográfica do *Balanced Scorecard*, onde se procura traduzir as quatro perspectivas em uma forma mais simples, destacando seus pontos principais almejando facilitar a compreensão deste modelo.

No capítulo 4 é reservado para realizar um comparativo entre o Modelo de Diagnóstico Organizacional e o *Balanced Scorecard*.

O capítulo 5, apresenta-se o caso da Dana, uma empresa do setor automobilístico, a qual é vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade, é medalha de ouro no seu processo interno, DQLP, que é similar ao PNQ, e também está utilizando as técnicas do *Balanced Scorecard* nos seus processos de gestão empresarial, bem como uma discussão sobre como eles se apresentam na Dana (Divisão de Cardan).

No capítulo 6 são tecidas as conclusões do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas em assuntos correlatos.

### **1.5. Delimitações do Trabalho**

Não são abordados neste trabalho métodos de implantação dos modelos analisados.

Não se pretende esgotar nenhum dos dois assuntos (BSC e PNQ), focando-se mais no relacionamento entre ambos.

As conclusões das análises são baseadas em um caso único, não permitindo uma generalização direta.

## **2. Modelo de Diagnóstico Organizacional**

No início dos anos 80, o presidente dos EUA, Ronald Reagan, assinou um projeto de lei que tinha como objetivo intensificar a competição norte-americana através do aperfeiçoamento da qualidade.

Foram formados grupos para estudar o assunto. Em abril de 1984, um relatório da Conferência sobre produtividade da Casa Branca pedia uma medalha nacional para a produtividade. Em setembro de 1985, líderes da qualidade empresarial formaram o comitê para a criação de um Prêmio Nacional da Qualidade nos Estados Unidos.

Criou-se, então, uma discussão quanto a se isso deveria ser uma iniciativa privada, governamental, ou uma combinação entre as duas. Parte do problema foi resolvido na administração Reagan, incluindo o líder empresarial do governo, o Secretário do Comércio Malcolm Baldrige. O projeto de lei requeria a participação do governo na administração do prêmio.

Filho de um deputado de Nebraska, Baldrige ganhou a reputação de excelente administrador quando foi superintendente da Scovill, Inc., uma usina de latão com sede em Connecticut. Ele recebeu o crédito pela transformação de uma empresa com problemas financeiros em um sucesso multimilionário.

Em 25 de julho de 1987, Malcolm Baldrige morreu em um acidente de montaria. Três dias depois de sua morte, o Comitê do Senado para Comércio, Ciência e Transporte renomeou a legislação em sua homenagem. O projeto de lei foi aprovado pelo Senado, a Câmara concordou com a mudança de nome e, em 20 de agosto de 1987, o presidente Reagan assinou o Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act de 1987, transformando-o em lei (BOGAN; HART, 1994).

## **2.1. Visão Geral**

Hart e Bogan (1994, p.17) expõem a finalidade do Prêmio Nacional da Qualidade dos Estados Unidos da América nas quatro metas a seguir:

- a. Prestar auxílio e estímulo às empresas no aperfeiçoamento da qualidade e produtividade através do reconhecimento, não obstante estabeleça restrição competitiva com a intensificação dos lucros;
- b. Reconhecer os avanços das empresas que aperfeiçoam a qualidade de seus produtos e serviços, servindo de exemplo para outras;
- c. Estabelecer diretrizes e critérios que possam ser utilizados pelas empresas, organizações industriais, governamentais e outras, na auto-avaliação de seus esforços rumo ao aperfeiçoamento da qualidade;
- d. Fornecer orientação específica a outras organizações que desejam aprender como gerenciar com alta qualidade, disponibilizando informação detalhada a respeito de como as organizações vencedoras foram capazes de aperfeiçoar suas culturas e atingir excelência.

Conforme Dana (2001, p. 5), este modelo está estruturado através dos valores centrais e conceitos que estão embutidos em sete pilares: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado, Informação e Análise, Foco em Recursos Humanos, Gerenciamento de Processo e Resultados do Negócio, os quais são provenientes dos Critérios de Excelência deste modelo. A estrutura de ligação e integração entre as categorias pode ser visualizada na Figura 2. A seguir será detalhado cada um destes sete pilares básicos.

## **2.2. Os Sete Pilares Básicos do Modelo de Diagnóstico Organizacional**

### **2.2.1. Categoria 1 – Liderança**

Forte liderança é a chave para se progredir na jornada de se tornar uma companhia de classe mundial (BROWN, 1998).

A liderança aborda como a alta administração orienta a organização no estabelecimento da visão, missão e os valores da empresa, visando a procura de oportunidades futuras.

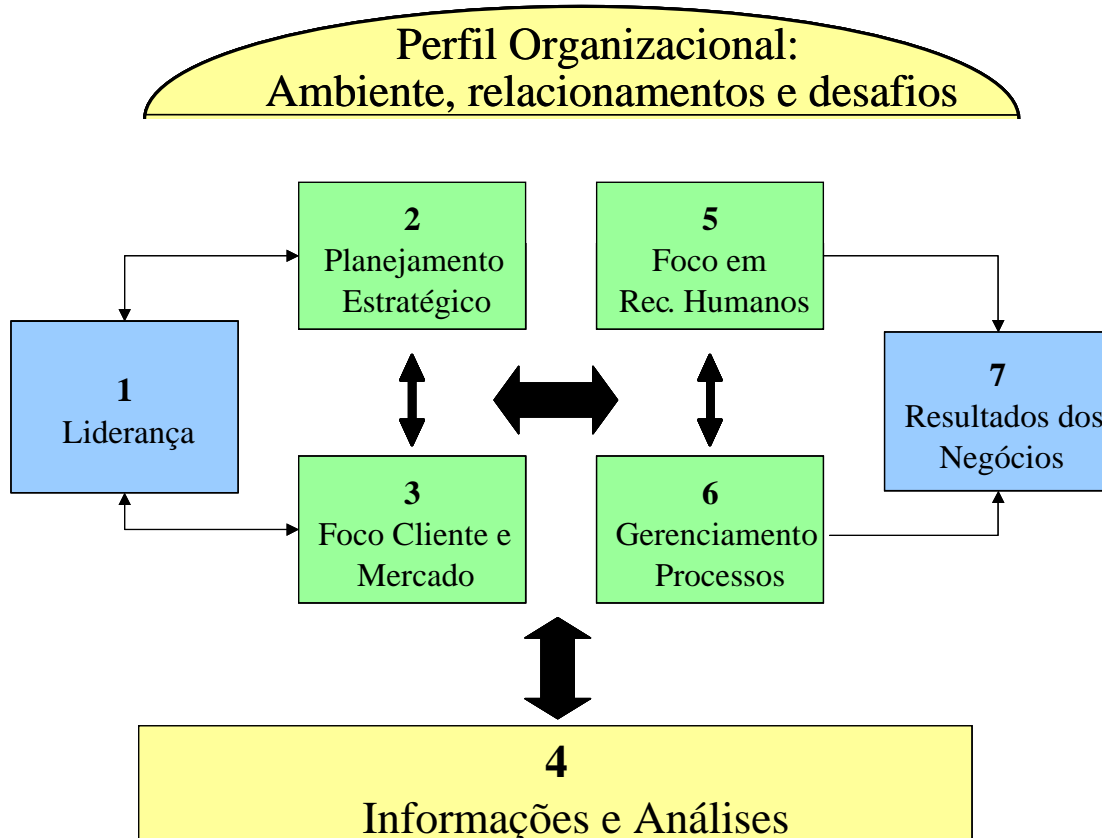


Figura 2 – Estrutura do Modelo de Diagnóstico Organizacional

Fonte: Dana (2001)

Segundo Dana (2001), também é abordado como a Alta Administração estabelece e dissemina valores claros e expectativas de alto desempenho que abordam as necessidades das partes interessadas (clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, acionistas, público e comunidade).

A seguir será detalhada a categoria de liderança, que se divide em liderança organizacional e responsabilidade pública e cidadania.

### 2.2.1.1. Liderança Organizacional

Deve-se estabelecer diretrizes que construam e mantenham uma organização com alto desempenho, *empowerment* e inovação, levando em conta todas as partes interessadas.

Deve-se abordar a maneira pela qual a Alta Administração faz revisões do desempenho da organização e sua eficiência (DANA, 2001).

#### **2.2.1.2. Responsabilidade Pública e Cidadania**

A organização deve estabelecer a maneira como integra seus valores e expectativas relativas a sua responsabilidade para com o público no desempenho de suas práticas de gerenciamento (DANA, 2001).

#### **2.2.2. Categoria 2 – Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico aborda a estratégia e planos de ação, bem como a disseminação desses planos nos diversos níveis da organização conforme as necessidades de cada um.

Também considera o alinhamento dos processos de trabalho com as diretrizes estratégicas da organização, assegurando, assim, que os ciclos de melhoria e o aprendizado reforcem as prioridades da organização (DANA, 2001).

De modo geral, as empresas planejam como melhorarão seus resultados. Com pouco planejamento, ficam suscetíveis a não encontrar a melhor saída para realizarem seus planos. Conclui-se, então, que sem um bom plano para orientar a empresa, ela terá que despender grandes esforços para obter os resultados esperados (GEORGE, 1994).

A categoria de planejamento estratégico divide-se em dois sub itens, descritos a seguir.

##### **2.2.2.1. Desenvolvimento da Estratégia**

Nesta etapa deve-se descrever como a empresa estabelece diretrizes estratégicas para melhor definir e reforçar a sua performance de negócios e posição competitiva (BROWN, 1998).

Segundo Dana (2001), a companhia deve ser avaliada, também, pela forma como se prepara no curto e no longo prazos para atender os seguintes pontos:

- a. Necessidades/Expectativas/Oportunidades dos clientes e mercado;
- b. Seu ambiente competitivo e capacidades, incluindo o uso de novas tecnologias;
- c. Riscos financeiros, sociais e outros riscos potenciais;

- d. Suas forças e fraquezas na área de R.H.;
- e. Mudanças tecnológicas que podem afetar seus produtos/serviços; e
- f. Suas forças e fraquezas em relação a fornecedores e parceiros.

#### **2.2.2.2. Disseminação da Estratégia**

O propósito principal é operacionalizar efetivamente as diretrizes da organização, incorporando medidas que permitam uma comunicação clara e o acompanhamento do progresso e do desempenho. Para melhor conduzir estes processos, a empresa deve colocar seus indicadores de desempenho frente à concorrência e *benchmarks*, quando apropriado.

#### **2.2.3. Categoria 3 – Foco no Cliente e no Mercado**

Nesta categoria aborda-se como a empresa deve compreender a voz do cliente e do mercado. Através deste relacionamento verifica-se que em muitos casos, os resultados oferecem informações relevantes sobre a visão dos clientes e também o comportamento do mercado, com um único interesse: a continuidade dos negócios e referências positivas (DANA, 2001).

Os tópicos abaixo, conhecimento dos clientes e do mercado e satisfação do cliente e relacionamento, são sub itens da categoria de foco no cliente e no mercado.

##### **2.2.3.1. Conhecimento dos Clientes e do Mercado**

Nesta etapa, descreve-se como a organização determina requerimentos de longo prazo, expectativas e preferências de objetivos e/ou clientes e mercados potenciais. Deve-se relatar como a empresa utiliza as informações para compreender e antecipar as necessidades e desenvolver oportunidades de negócios (DANA, 2001).

As principais características de empresas que obtêm uma pontuação alta nesta categoria é que elas são peritas na coleta de informações sobre seus clientes e concorrentes, pois desta maneira a companhia pode compará-las com seus dados e, assim, verificar como está o seu desempenho (HART; BOGAN, 1994).

### **2.2.3.2. Satisfação do Cliente e Relacionamento**

Relata como a companhia determina e melhora a satisfação de seus clientes, construindo um relacionamento forte, e apoiando o planejamento relacionado com os clientes e o mercado. É importante que a empresa estabeleça um canal de comunicação onde não haja barreiras, pois isto é vital para a construção de um bom relacionamento (BROWN, 1998).

### **2.2.4. Categoria 4 – Informação e Análise**

O ponto-chave do critério é que, para que todas as informações relevantes possam ser usadas para gerenciar e direcionar a melhoria do desempenho e da competitividade da organização, elas devem estar alinhadas com suas estratégias e, a partir deste ponto, buscar vantagem competitiva e produtividade (DANA, 2001).

A categoria de informação e análise subdivide-se em dois itens, medição do desempenho organizacional e análise do desempenho organizacional.

#### **2.2.4.1. Medição do Desempenho Organizacional**

Se não existir uma coleta sistêmica de dados, a organização terá dificuldades de compreender como seus processos estão sendo desenvolvidos, quais foram realizados, o que deve ser aperfeiçoado e o que o futuro reserva para a organização (HART; BOGAN, 1994). Deve-se determinar como se selecionam, usam e gerenciam todas as informações e dados, com o intuito de suportar os objetivos estratégicos da organização (DANA, 2001).

#### **2.2.4.2. Análise do Desempenho Organizacional**

Na maioria das organizações, as decisões de negócio são tomadas com base em experiências passadas e/ou por instinto. Este item procura estabelecer a maneira mais lógica e racional de se analisar o desempenho de uma organização que possui uma gama enorme de dados e informações que podem alavancar o desempenho da empresa ou não. Então, se for feito um trabalho sem sustentação, ter-se-ão resultados variáveis e que fogem ao bom gerenciamento da empresa (BROWN, 1998).

### **2.2.5. Categoria 5 – Foco em Recursos Humanos**

Aborda as principais práticas relativas aos recursos humanos, as quais são dirigidas para se criar um local de trabalho de alto desempenho, desenvolvimento pessoal, para tornar as pessoas e a empresa capacitadas a se adaptar às mudanças.

Abaixo serão descritos os três sub itens que compõem a categoria do foco em recursos humanos.

#### **2.2.5.1. Sistema de Trabalho**

O item questiona como é a sistemática de trabalho, de modo a promover a eficiência, flexibilidade e satisfação dos funcionários em relação às suas atividades. A chave é possuir um sistema de trabalho que conduza os funcionários ao comprometimento certo (BROWN, 1998).

#### **2.2.5.2. Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas**

Aqui se deve demonstrar como a empresa evidencia as necessidades de aperfeiçoamento dos funcionários. Não se deve ter somente um bom planejamento, mas também uma sistemática bem estruturada de como se avalia a adequação do treinamento às necessidades da empresa, bem como as dos funcionários, os quais devem promover a eficácia dos treinamentos e conseqüentemente melhores resultados nas atividades diárias (BROWN, 1998).

#### **2.2.5.3. Bem-Estar e Satisfação do Pessoal**

Funcionário saudável e feliz está apto a ser funcionário produtivo (HART; BOGAN, 1994).

Este item descreve como a companhia mantém e promove um ambiente de trabalho e o clima para alavancar o bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários (BROWN, 1998).



## **2.2.6. Categoria 6 – Gerenciamento de Processos**

Esta categoria define de que maneira os processos-chave são gerenciados e controlados, incluindo os processos de clientes, produtos e serviços e processos de apoio.

Esta categoria está subdividida em processos de produto e serviços, processos de apoio e processos de fornecedores e parceiros.

### **2.2.6.1. Processos de Produto e Serviço**

Descreve-se de que modo à organização projeta, introduz, produz, entrega e melhora seus produtos e serviços. Também se deve considerar os processos de produção e entrega, e como eles são controlados (DANA, 2001).

### **2.2.6.2. Processos de Apoio**

Neste item a organização deverá demonstrar como aborda a projeção, implementação, operação e melhorias em seus processos de apoio.

Normalmente, estes processos não têm ligações diretas com os produtos e/ou serviços, mas a empresa deverá desenvolver sistemáticas que os integrem, mesmo que distantes, pois os processos de apoio fornecem suporte para a entrega dos produtos e/ou serviços (DANA, 2001).

### **2.2.6.3. Processos de Fornecedores e Parceiros**

Descreve como o processo de suprimento, parceria e relacionamento são criados, implementados, gerados e melhorados (BROWN, 1998).

Tendo em vista que os produtos fornecidos estão intrinsecamente relacionados aos produtos e serviços das organizações, a empresa deve abordar de que maneira este processo é projetado, implementado, operacionalizado e melhorado. Desta forma, a empresa estará buscando obter resultados cada vez melhores.

Entende-se, aqui, que fornecedores são organizações externas e unidades internas da empresa (DANA, 2001).

### **2.2.7. Categoria 7 – Resultados do Negócio**

Esta categoria é considerada a mais importante, comparada com as outras seis, possuindo quase a metade da pontuação geral. Aqui são reportados os resultados mais importantes segundo a organização e o critério (BROWN, 1998).

A categoria de resultados do negócio será apresentada através dos seus cinco sub-tópicos, a saber.

#### **2.2.7.1 Resultados Focalizados no Cliente**

Deve-se demonstrar graficamente o desempenho da organização em relação à satisfação e insatisfação dos clientes, levando em consideração os seus concorrentes, bem como os *benchmarks*.

É recomendado que, ao representar-se a satisfação e insatisfação dos clientes, incluam-se resultados de períodos anteriores para que se possa evidenciar o histórico da empresa relativo aos seus clientes (DANA, 2001).

#### **2.2.7.2. Resultados Financeiros e Mercadológicos**

Neste item resume-se o resultado do desempenho da companhia em aspectos-chave de finanças e mercados (BROWN, 1998).

Os resultados de mercado devem incluir ganhos e perdas de clientes e/ou participação de mercados. Já os resultados financeiros são medidas típicas financeiras, por meio das quais a empresa obtém informações tais como vendas, lucro, retorno do investimento e retorno sobre vendas (BROWN, 1998).

#### **2.2.7.3. Resultados de Recursos Humanos**

Aborda resultados de recursos humanos da organização, aqueles referentes ao bem-estar, satisfação, desenvolvimento, motivação, desempenho do sistema de trabalho e sua eficiência.

Outras medidas importantes, tais como efetividade de treinamento, percentagem de sugestões implementadas pelos funcionários, medidas de reconhecimento ou recompensas também devem ser levadas em conta.

Também se deve incluir medidas-chave tais como segurança, rotatividade, moral dos colaboradores e absentéismo.

#### **2.2.7.4. Resultados de Fornecedores e Parceiros**

Grande parte das organizações possui uma grande cadeia de fornecedores, mas 75% a 80% do dinheiro são gastos com um número reduzido deles. Estes são os fornecedores que a empresa deve obter o máximo de informações sobre o seu desempenho (BROWN, 1998).

Deve-se ter resultados que demonstrem como os fornecedores e parceiros contribuem para a companhia atingir os objetivos propostos (DANA, 2001).

#### **2.2.7.5. Resultados da Eficácia Organizacional**

Este item pede por resultados que não tenham sido incluídos nas seções anteriores, ou seja, resultados específicos da empresa ou do segmento mercadológico. A empresa é encorajada a mostrar resultados criados por ela, para melhor acompanhar o desempenho.

### **2.3. Finalidade, Objetivo, Conceitos e Valores do MDO**

Este item tem como objetivo estabelecer uma padronização da linguagem deste modelo. Isto se faz necessário porque no mesmo se estabelecem critérios de avaliação, bem como de auto-avaliação e para que este processo funcione da melhor forma possível, sem distorções ou equívocos, buscou-se elaborar conceitos gerais sobre os tópicos, visando auxiliar na compreensão dos critérios e também na avaliação do relatório submetido pela empresa, que também é redigido conforme os critérios de excelência.

#### **2.3.1. Finalidade**

O Modelo de Diagnóstico Organizacional tem como finalidade auxiliar o atingimento da excelência do desempenho. Isto servirá para fazer a base para a auto-avaliação organizacional e para também receber *feedback* através de uma Banca Examinadora composta por examinadores qualificados para tal finalidade. Além disso, o modelo desempenha três outros papéis importantes para o fortalecimento da competitividade (DANA, 2001):

- a. Ajudar a melhorar as práticas de desempenho e as capacidades;

- b. Facilitar a comunicação e o comprometimento das informações sobre melhores práticas entre as organizações de todos os tipos; e
- c. Servir como uma ferramenta de trabalho para compreender e gerenciar o desempenho, o planejamento e o treinamento.

### **2.3.2. Objetivo**

O Modelo de Diagnóstico Organizacional destina-se a auxiliar as organizações a aprimorarem sua competitividade e performance gerencial e organizacional através destes objetivos (DANA, 2001):

- a. Fornecimento de valor sempre crescente aos clientes, o que contribui para o sucesso perante o mercado;
- b. Melhoria do desempenho global da organização e de suas capacidades; e
- c. Aprendizado e crescimento pessoal e organizacional.

Mas em relação ao desempenho global, o que isto significa dentro de uma organização? O desempenho global de uma organização é o desempenho referente:

- a. Ao valor agregado às partes interessadas pela organização; e
- b. À realização da sua estratégia.

O desempenho global não é a soma do desempenho dos setores ou das unidades de uma organização, ou seja, o sistema de medição deve mostrar se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados de forma equilibrada, conforme Figura 3.

### **2.3.3. Valores e Conceitos Essenciais**

O Modelo de Diagnóstico Organizacional também apresenta o que se chama de Valores e Conceitos Essenciais, os quais devem estar presentes ao longo de um relatório usando o Modelo de Diagnóstico Organizacional. A seguir descrevem-se os mesmos.

### 2.3.3.1. Qualidade Orientada para o Cliente

A qualidade é julgada pelos clientes. Logo, a qualidade deve levar em conta todas as características do produto, serviço e aquelas que contribuem com o maior valor para os clientes e conduzem a satisfação, preferência e retenção dos mesmos.

A qualidade orientada para o cliente aborda não somente as características de produtos e serviços que atendem aos requisitos básicos do cliente, mas também os aspectos que diferenciam os produtos e serviços das ofertas dos concorrentes. Portanto, a qualidade orientada é um conceito estratégico, visa a retenção do cliente e, por conseguinte, a participação de mercado.

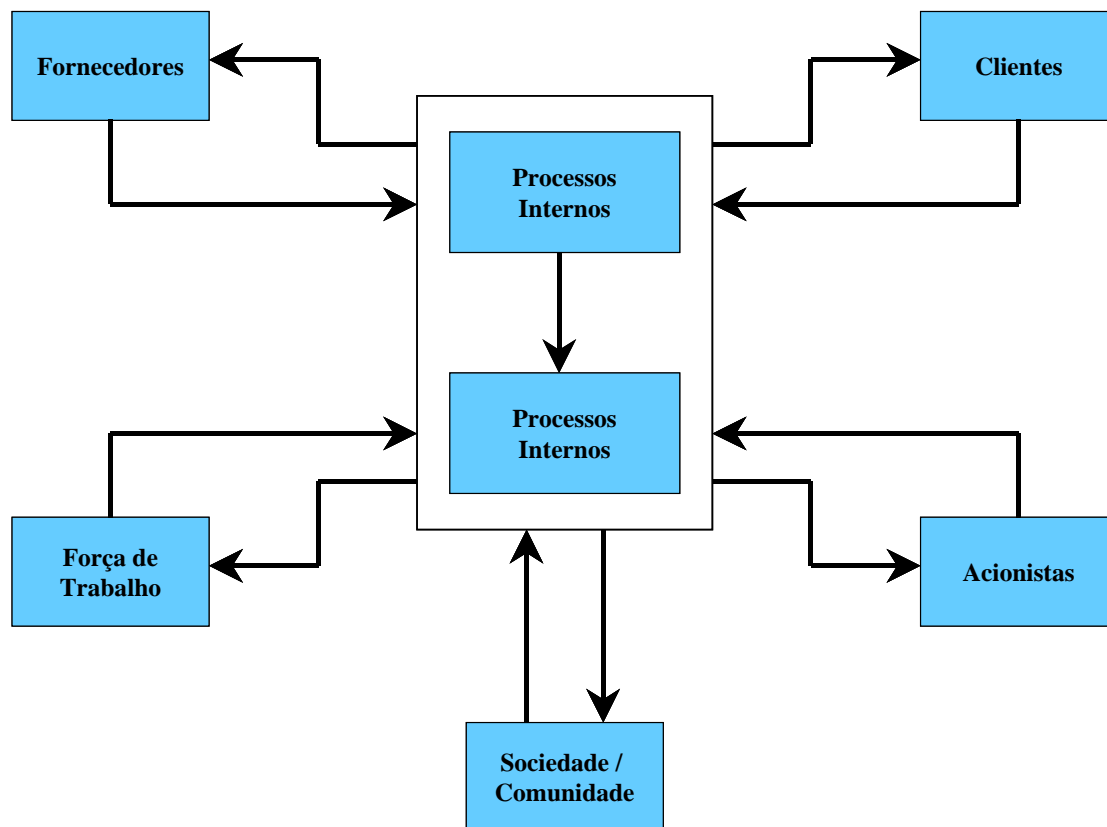


Figura 3 – A Organização como sistema para entregar valor às partes interessadas

Fonte: FPNQ (2001)

Com relação ao crescimento, demanda uma consciência de desenvolvimento tecnológico e das ofertas dos concorrentes. Então, a empresa deve ter uma permanente

sensibilidade perante os requisitos variáveis e emergentes dos clientes e do mercado, e os fatores que resultam em satisfação e retenção do cliente (DANA, 2001).

#### **2.3.3.2. Liderança**

A alta administração de uma organização precisa estabelecer as diretrizes e criar uma orientação para o cliente, valores claros e visíveis e altas expectativas. As diretrizes e expectativas devem abordar todas as partes interessadas. Os líderes devem abordar todas as partes e garantir a criação de estratégias, sistemas e métodos para alcançar a excelência, estimulando a inovação e construindo conhecimento e capacidades (DANA, 2001).

#### **2.3.3.3. Melhoria Contínua e Aprendizado**

O alcance dos níveis mais altos de desempenho requer um bom enfoque da melhoria contínua e do aprendizado. O termo de melhoria contínua refere-se tanto à melhoria de incremento como às melhorias por ela causadas.

O termo aprendizado refere-se à adaptação à mudança, conduzindo a objetivos e/ou enfoques novos. A melhoria e o aprendizado devem ser integrados à maneira como a organização opera.

#### **2.3.3.4. Valorização das Pessoas**

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade inovadora e motivação da sua força de trabalho. O sucesso do pessoal depende sempre mais de ter oportunidades de aprendizado e de praticar novas habilidades.

As organizações precisam investir no desenvolvimento da força de trabalho através da educação, treinamento e oportunidades de crescimento contínuo.

#### **2.3.3.5. Resposta Rápida**

O sucesso nos mercados globalmente competitivos pede ciclos cada vez mais curtos para introduzir produtos e serviços novos e melhorados. Também respostas flexíveis e mais rápidas aos clientes são atualmente um requisito muito importante.

As principais melhorias no tempo de resposta freqüentemente exigem simplificação das unidades de trabalho e do processo.

#### **2.3.3.6. Qualidade do Projeto e Prevenção**

As organizações devem enfatizar a qualidade do projeto e prevenção de problemas e perdas alcançados através da construção da qualidade nos produtos e serviços e da eficiência nos processos e produtos resistentes à falhas (robustos).

As organizações precisam enfatizar as oportunidades de inovação e intervenções nos estágios iniciais do processo.

#### **2.3.3.7. Uma Visão de Longo Prazo**

A busca da liderança de mercado requer uma forte orientação para o futuro e uma disposição para assumir compromissos de longo prazo junto aos principais interessados (clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, sociedade e comunidade). As organizações devem prever muitos fatores em seus planejamentos, tais como as expectativas dos clientes, novas oportunidades de negócio, um mercado cada vez mais globalizado, desenvolvimentos tecnológicos, novos clientes e segmentos de mercado, exigências regulamentares emergentes, expectativas da comunidade e sociedade, e mudanças estratégicas dos concorrentes. Os planos de curto prazo, os objetivos estratégicos e a alocação de recursos devem refletir essas influências.

#### **2.3.3.8. Gerenciamento por Fatos**

Os negócios dependem das medidas e análise de desempenho. Essas medidas devem originar-se da estratégia da organização e fornecer informações e dados críticos sobre os processos-chave, produção e resultados. As áreas de desempenho aqui incluídas são: clientes, desempenho de produtos e serviços; operações, mercados e comparações competitivas; e fornecedores, funcionários, custos e finanças.

### **2.3.3.9. Desenvolvimento da Parceria**

As organizações devem construir parcerias internas e externas a fim de melhor atingirem seus objetivos globais.

As parcerias internas podem incluir a cooperação no gerenciamento de mão-de-obra, tais como acordos com os sindicatos. Os acordos podem abranger o desenvolvimento do pessoal, o treinamento multifuncional, ou novas organizações de trabalho, como equipes de trabalho de alto desempenho.

As parcerias internas também podem envolver a criação de relações de rede entre as unidades de trabalho, para melhorar a flexibilidade, a sensibilidade e o compartilhamento de conhecimentos. As parcerias externas podem ser feitas com clientes, fornecedores e organizações educativas para os mais diversos fins, incluindo educação e treinamento.

### **2.3.3.10. Responsabilidade Pública e Cidadania**

A liderança de uma organização precisa dar ênfase às suas responsabilidades em relação ao público e praticar a boa cidadania. Essas responsabilidades referem-se às expectativas básicas da organização (ética profissional, proteção da saúde, segurança do público e do meio ambiente), incluem as operações da organização, bem como os ciclos de vida de seus produtos e serviços. O planejamento deve prever os impactos adversos da produção, distribuição, transporte, uso e alienação dos produtos. Os planos devem procurar prevenir os problemas, a fim de oferecer pronta resposta se ocorrerem problemas e para disponibilizar informações e suporte necessários para manter a atenção, segurança e confiança do público.

### **2.3.3.11. Foco nos Resultados**

As medidas de desempenho de uma organização devem focalizar-se sobre os resultados. Esses resultados devem ser orientados e equilibrados pelos interesses de todas as partes interessadas (clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e parceiros, sociedade e comunidade). A fim de atender as metas às vezes conflitantes e variáveis que esse equilíbrio implica, a estratégia organizacional deve incluir explicitamente todos os requisitos das partes interessadas, visando oferecer meios efetivos para comunicar as prioridades de curto e longo



prazos, monitorar o desempenho atual e estabelecer o apoio necessário para obtenção de resultados (DANA, 2001).

Em resumo, pode-se dizer que o modelo citado é um sistema que busca integração e sinergia de todas as áreas de atuação de uma organização, liderança, clientes, recursos humanos, comunidade e acionistas, bem como os resultados produzidos. Na Figura 4, pode-se observar, resumidamente, como ocorre a integração, realimentação e melhoria contínua deste sistema (BROWN, 1998).

Verifica-se que este modelo procura contemplar todas as partes interessadas (acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e fornecedores) em seus negócios, almejando com isso criar um ambiente de trabalho onde as atividades e processos desenvolvidos pelas diversas áreas de uma organização tenham sinergia. Pode-se dizer que este modelo, de certa forma, procura orientar a empresa a elaborar e seguir práticas de gestão empresarial, as quais podem ser avaliadas contra os critérios de excelência, pela própria empresa ou por uma comissão de examinadores qualificados, como por exemplo, os examinadores do PNQ. Conclui-se também, que este modelo não possui, de forma clara, uma sistemática de amarração entre os itens e sub itens das categorias, objetivando com isso estabelecer relações de causa-e-efeito para identificar onde estão as reais causas de determinados efeitos que estão sendo produzidos dentro da organização de forma desordenada ou desconhecida.

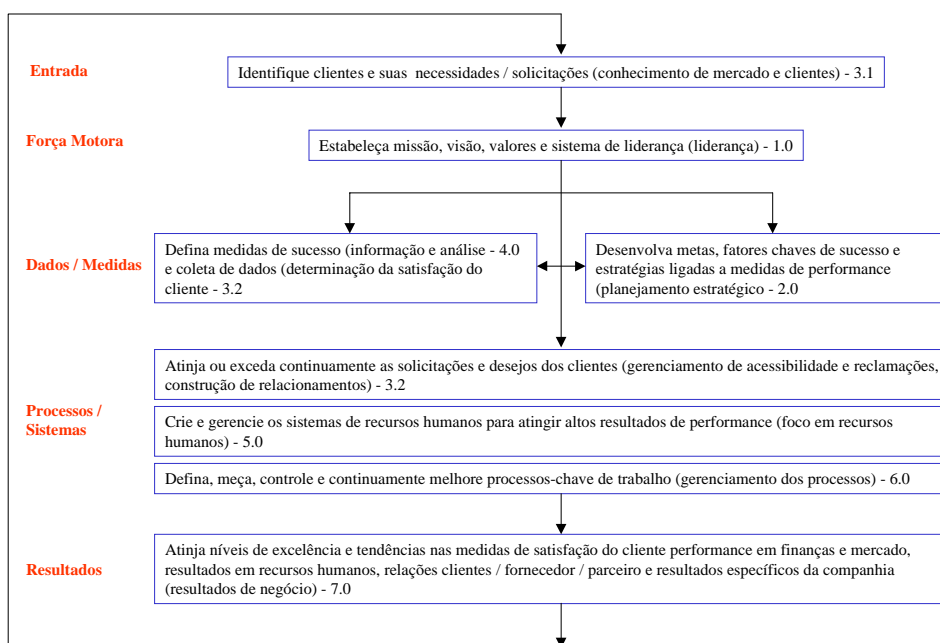


Figura 4 – Modelo de Diagnóstico Organizacional como um Sistema

Fonte: Brown (1998)

A seguir será apresentado o *Balanced Scorecard*, modelo que busca identificar as relações de causa-e-efeito, desde as diretrizes da alta administração até o nível operacional de uma organização. Antecipadamente pode-se dizer que em relação a esta característica existe complementaridade entre os dois modelos.

### ***3. Balanced Scorecard***

Os indicadores de desempenho podem afetar fortemente o comportamento ou atitudes das pessoas dentro de uma organização. Mesmo percebendo esta importância, e tendo consciência de que os indicadores irão direcionar as ações gerenciais, muitas empresas têm seus indicadores desconexos das suas estratégias, objetivos e metas. Para que as empresas possam prosperar e até mesmo sobreviver, elas devem procurar utilizar sistemas de gestão e medição que se integrem e derivem de suas estratégias, porque desta forma ela estará desdobrando as estratégias, os objetivos e as metas, de forma coordenada e principalmente compreendendo as interações entre eles. Com base nisto será apresentado o BSC, o qual visa estabelecer os relacionamentos entre os indicadores ao longo da organização e fazer com que através deste processo, a empresa tenha medidas confiáveis e conexas, podendo assim alavancar os resultados esperados. O BSC parte do princípio que se deva ter no mínimo quatro perspectivas básicas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), as quais serão relatadas ao longo deste capítulo.

#### **3.1. Histórico e Visão Geral**

Em 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo em diversas empresas, tendo como principal objetivo avaliar as formas existentes para avaliação do desenvolvimento global.

Os participantes do estudo acreditavam que as medidas de desempenho empresarial estavam focadas quase que exclusivamente em indicadores financeiros, tornando-se obsoletas. Acreditavam também que depender de medidas de desempenho consolidadas baseadas em

dados financeiros estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em 1992 David Norton, executivo principal da Nolan Norton, e Robert Kaplan, consultor acadêmico, sintetizaram as constatações em um artigo publicado pela Harvard Business School.

O tema do artigo despertou o interesse de muitos executivos, o que levou à publicação de outros textos sobre o assunto. A soma de uma ampla variedade de experiências de implantações ricas e detalhadas, adicionada à forte demanda por informações complementares, originou a publicação do primeiro livro sobre o tema (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas, podendo haver mais do que o mínimo exigido pelo modelo, as quais são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*, conforme Figura 5.

Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para estes autores, o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso em longo prazo. A exemplo disso, quando um funcionário está executando as suas tarefas com uma compreensão de onde estão vindo as decisões e informações, bem como a qual estratégia as suas tarefas e resultados estão ligados, isto de certa forma faz com que o

mesmo entenda o porque e a importância das suas atividades para ajudar a organização a alcançar os resultados planejados.

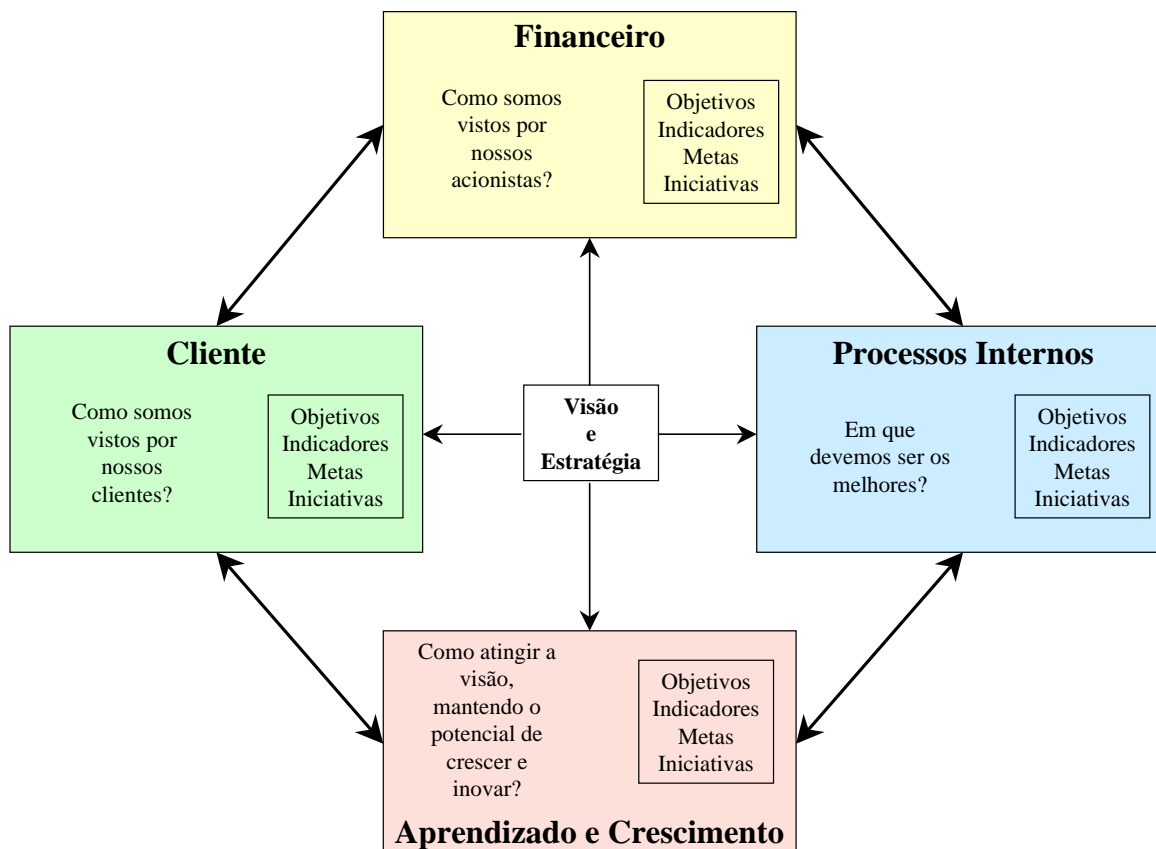


Figura 5 – O BSC traduzindo a estratégia em termos operacionais

FONTE: Kaplan e Norton (1997)

Os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton propuseram originalmente a estruturação do *Balanced Scorecard* em quatro perspectivas, ressaltando, entretanto, a possibilidade das organizações definirem outras adicionais, caso necessário.

O próprio comitê temático da FPNQ, tendo por base o BSC, propôs outras perspectivas. A seguir são descritas as quatro perspectivas.

## **3.2. Perspectiva Financeira**

Os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas, por isso qualquer medida selecionada deve fazer parte da cadeia de relações de causa-e-efeito, o que irá culminar com a melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Scorecard* deve contar a história da estratégia, iniciando pelos objetivos financeiros de longo prazo, logo a seguir relacionando-os com as ações que deverão ser tomadas em relação aos processos das outras perspectivas, a fim de que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

### **3.2.1. Vinculação dos Objetivos à Estratégia**

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Para simplificar, identificam-se três fases: crescimento, sustentação e colheita.

#### **Crescimento**

As empresas em fase de crescimento estão em estágios iniciais dos seus ciclos de vida. Estas empresas possuem produtos e serviços com grande potencial de crescimento.

Mas, para o aproveitamento desse potencial, a organização talvez tenha que comprometer recursos consideráveis, com o objetivo de potencializar e desenvolver novos produtos e serviços ou construir e ampliar instalações e sistemas de maneira globalizada (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tendo em vista o que foi citado anteriormente, estas empresas podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido.

Os objetivos financeiros globais para as empresas em fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e aumento das vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### **Sustentação**

As empresas em fase de sustentação são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. Espera-se que essas empresas mantenham sua participação de mercado e talvez incrementem um pouco a cada ano.

As organizações devem ter projetos de investimentos e reinvestimentos para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno de longo prazo feitos na fase de crescimento.

A maioria das empresas em fase de sustentação estabelece objetivos financeiros ligados à lucratividade, justamente para medir o quanto à organização está sustentando suas operações ou crescendo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Campos (1998), a empresa deve definir objetivos de retorno do capital investido, manutenção do mercado e de investimentos direcionados para a melhoria contínua dos processos, visando à expansão das suas capacidades e crescimento dos projetos implementados.

### **Colheita**

Nesta fase, as empresas não justificam mais investimentos significativos, apenas aqueles suficientes para manter equipamentos e capacidades. Qualquer investimento deverá ter períodos de retorno bem definidos e curtos.

Os objetivos globais para empresas nesta fase, seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Portanto, para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* a organização deve iniciar com um intenso diálogo do executivo principal com o diretor financeiro, com o intuito de avaliar os objetivos específicos da empresa referente aos ciclos de vida (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **3.2.2. Gerenciamento de Risco**

As organizações, na sua gestão financeira, devem abordar tanto os lucros quanto os riscos. As empresas precisam saber equilibrar os retornos esperados, com o gerenciamento e o controle do risco.

Portanto, as empresas devem incluir em sua perspectiva financeira objetivos que sinalizem situações perigosas, como estar dependente de poucos clientes ou uma única linha de negócio ou ainda, restrito a uma única região geográfica (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 3.2.3. Temas Estratégicos para a Perspectiva Financeira

Na Figura 6, tem-se três estratégias genéricas e três temas financeiros em uma matriz.

### 3.2.4. Crescimento e *Mix* de Receita

Refere-se à ampliação da oferta dos produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, bem como a modificação do mix de produtos e serviços, visando aqueles que tem um maior valor agregado.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custo / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da taxa de vendas por segmento.</li> <li>- Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receita / funcionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento (percentual de vendas).</li> <li>- P &amp; D (percentual de vendas).</li> </ul>
	Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatia de clientes e contas-alvo.</li> <li>- Vendas Cruzadas.</li> <li>- Percentual de receita gerado por novas aplicações.</li> <li>- Lucratividade por clientes e linhas de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos X custos dos concorrentes.</li> <li>- Taxas de redução de custos.</li> <li>- Despesas indiretas (percentual de vendas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa).</li> <li>- ROCE por categoria-chave de ativo.</li> <li>- Taxas de utilização dos ativos.</li> </ul>
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucratividade por clientes e linhas de produtos.</li> <li>- Percentual de clientes não-lucrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos unitários (por unidade de produção, por transação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retorno.</li> <li>- Rendimento (<i>throughput</i>)</li> </ul>

Figura 6 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

FONTE: Kaplan e Norton (1997)

### 3.2.5. Redução de Custo / Melhoria de Produtividade

As empresas devem ter iniciativa de baixar custos diretos de produtos e serviços, reduzir custos indiretos, bem como compartilhar recursos.



### **3.2.6. Utilização dos Ativos / Estratégia de Investimentos**

As empresas possuem muitas medidas globais de resultados de sucesso de suas estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo. Mas as organizações deveriam identificar também os vetores específicos que utilizarão para aumentar a intensidade dos ativos.

### **3.3. Perspectiva dos Clientes**

Conforme Kaplan e Norton (1997) e também Campos (1998), nesta perspectiva as organizações identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais almejam atuar. Caberia lembrar que estes segmentos serão as fontes que produzirão o componente da receita dos objetivos financeiros. Esta perspectiva ajuda as empresas a alinharem suas métricas essenciais de resultados relacionados aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade).

Inicialmente, as empresas devem identificar claramente os segmentos de mercado e clientes existentes e potenciais, sem esquecer as suas preferências, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade e demais características.

#### **3.3.1. Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes**

O grupo de medidas é comum a todos os tipos de organizações, como podemos verificar na Figura 7.

#### **Participação de Mercado e de Conta**

A medição da participação de mercado é simples, desde que se conheça o grupo de clientes ou segmentos de mercado desejado. Então, participação de mercado representa a proporção de vendas da empresa no segmento em que atua.

Uma sugestão de medida seria a participação de mercado com clientes ou segmentos e participação na conta total dos negócios dos clientes.

#### **Retenção de Clientes**

O objetivo de todas as empresas é manter ou aumentar a sua participação de mercado para assegurar a retenção dos clientes nos seus respectivos segmentos. Portanto, o índice de

retenção de clientes é o monitoramento em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a empresa ainda possui relacionamentos comerciais (KAPLAN; NORTON, 1997, CAMPOS, 1998).

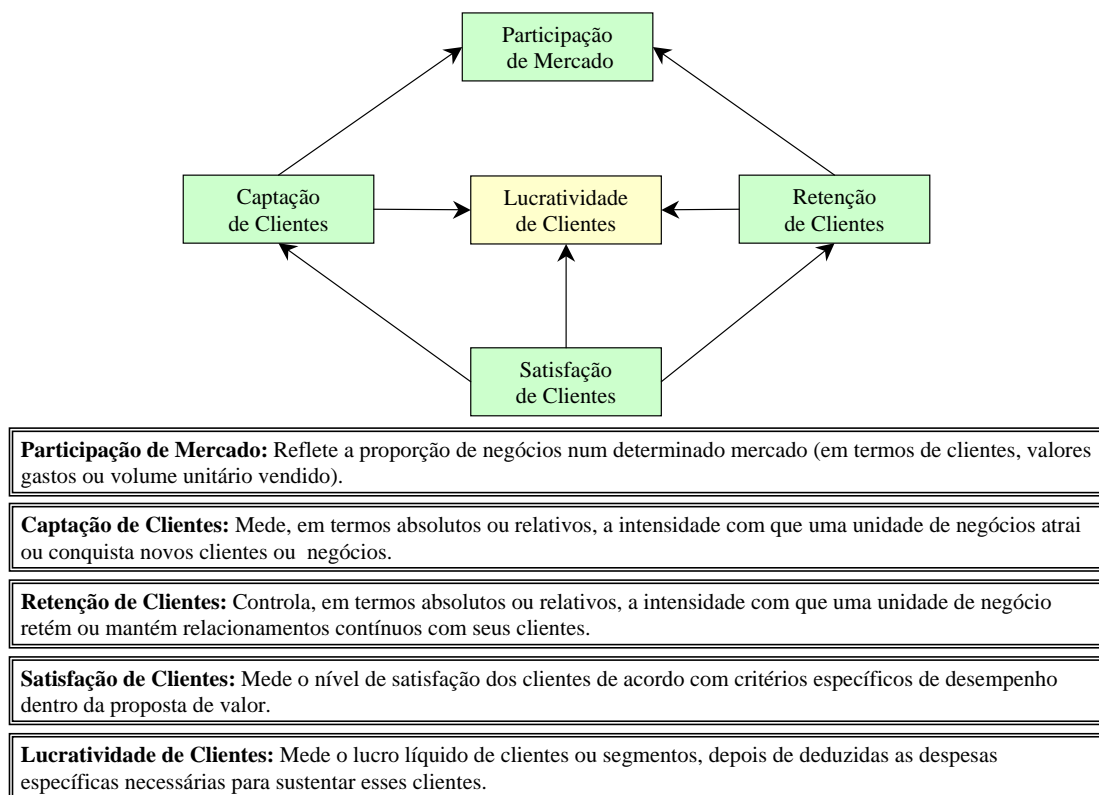


Figura 7 – Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### Captação de Clientes

De maneira geral, as empresas procuram ampliar mercados, tendo como objetivo incrementar a base de clientes em segmentos-alvo. É a medição em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que as empresas atraem ou conquistam novos clientes ou negócios.

Uma sugestão de medida seria o número de novos clientes, o volume total de vendas para novos clientes e o número de novos clientes efetivos dividido pelo número de consultas (mede o custo de captação por cliente e a relação entre receita gerada pelos novos clientes e o volume de contratos de venda) (KAPLAN; NORTON, 1997, CAMPOS, 1998).

### **Satisfação de Clientes**

Tanto a retenção, quanto à captação, estão relacionados ao atendimento às necessidades dos clientes. Os indicadores de satisfação são muito importantes, pois eles fornecem informações sobre o desempenho da empresa.

Pesquisas indicam que não basta ter um nível adequado de satisfação para a empresa obter um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Uma sugestão de medida seria o percentual de satisfação, obtido através de pesquisa de opinião com seus clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **Lucratividade de Clientes**

O sucesso das quatro primeiras medidas essenciais não é garantia de clientes lucrativos. As empresas necessitam algo mais que clientes satisfeitos, elas precisam de clientes lucrativos ou de negócios lucrativos. Uma maneira que as empresas tem de medir a lucratividade individual, é através do custeio baseado nas atividades.

Uma sugestão de medida seria a lucratividade por cliente ou segmento e o percentual de clientes não lucrativos (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **3.3.2. Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor**

As propostas de valor são o conceito básico para o entendimento das medidas essenciais dos clientes. Embora as propostas de valor variem em função de diferentes atividades e mercados, existe um conjunto comum de atributos que permite sua aplicação em todos os setores. Eles estão divididos em três categorias, a saber.

#### **Atributo dos Produtos e Serviços**

Os atributos dos serviços abrangem a funcionalidade dos produtos e serviços, preço e qualidade. Consideram também a qualidade dos processos internos, produtividade, reduções de desperdícios e qualidade e desenvolvimento dos fornecedores.

Uma sugestão de medida seria o índice de troca de mercadorias (KAPLAN; NORTON, 1997, CAMPOS, 1998).

#### **Relacionamento com os Clientes**

Esta dimensão refere-se à entrega dos produtos e serviços ao cliente, inclusive tempo de resposta e o conforto do cliente na relação de compra. Trata-se de quanto à empresa é

atenta à voz do cliente, quando ele tem uma reclamação a fazer, o quão importante é, para o cliente a velocidade de resposta, não só de reclamações, mas de qualquer informação ou desenvolvimento que o cliente queira fazer.

Uma sugestão de medida seria o índice de falhas por cliente e tempo de processamento de solicitações por cliente (KAPLAN; NORTON, 1997, CAMPOS, 1998).

### **Imagem e Reputação**

Nesta dimensão estão os fatores intangíveis que acabam atraindo os clientes para aquisição dos produtos e serviços das empresas.

Muitas empresas conquistam muito mais clientes através da marca de seus produtos e serviços e de sua reputação, do que dos seus produtos propriamente ditos. As empresas que estão neste patamar buscam esta condição de fidelidade e confiança através da publicidade e qualidade dos seus produtos e serviços ofertados ao mercado, como se pode verificar na Figura 8.

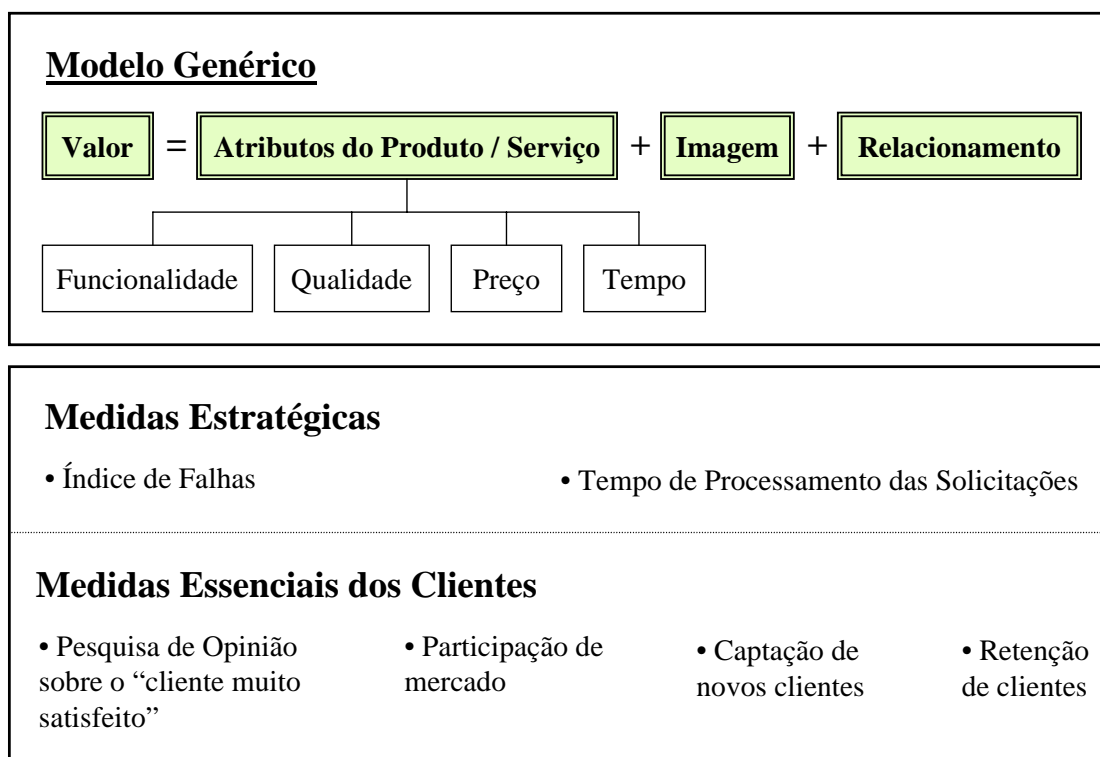


Figura 8 – Proposta de Valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Uma sugestão de medida seria a participação de mercado em produtos chave e um adicional de preço a ser cobrado em função da marca (KAPLAN; NORTON, 1997, CAMPOS, 1998).

Talvez o grande desafio das empresas na atividade de medição é medir a satisfação dos clientes. Não é por acaso que o Malcolm Baldrige, Dana Quality Leadership Process e o Prêmio Nacional da Qualidade, enfatizam a categoria de foco no cliente e no mercado como sendo uma das mais importantes (CAMPOS, 1998).

### **3.4. Perspectiva dos Processos Internos**

Para esta perspectiva, os objetivos procuram identificar os processos críticos para realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas procuram desenvolver objetivos e medidas para esta perspectiva e, após, formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Através desta seqüência, as empresas podem focalizar os indicadores dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. É recomendável que as empresas definam a cadeia de valor dos processos internos que tenha início com processo de inovação, seguido pelos processos de operações e terminando com os serviços pós-venda.

A maioria das empresas não está se limitando apenas à análise da variação dos resultados financeiros como metodologia básica de controle. Elas estão associando medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo como complemento as medidas financeiras. No *Balanced Scorecard*, as medidas e objetivos para a perspectiva dos processos internos derivam das estratégias voltadas para o atendimento do cliente e acionistas. Este tipo de análise seqüencial de cima para baixo, normalmente costuma revelar processos de negócios novos, nos quais a empresa deverá buscar a excelência (KAPLAN; NORTON, 1997).

Cada empresa possui um conjunto de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, mas pode-se constatar que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar ao construírem esta perspectiva. Esse modelo inclui três processos principais, conforme Figura 9.

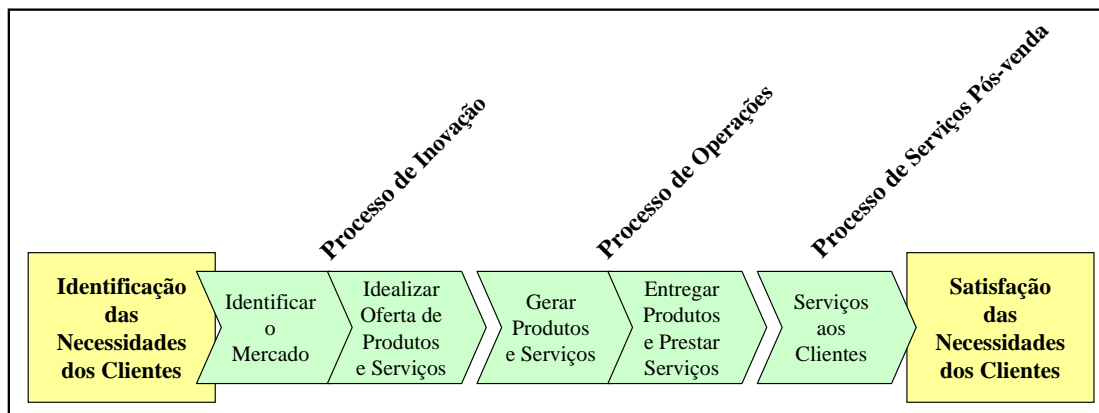


Figura 9 – Modelo de Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### Processo de Inovação

Pode-se considerar o processo de inovação como sendo a onda longa da criação de valor, onde as empresas identificam e cultivam novos mercados, clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Depois da criação de valor e crescimento, as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços, os quais permitem atingir novos mercados e clientes satisfazer às necessidades dos clientes.

Em muitas empresas, eficácia, eficiência e oportunidade nos processos de inovação constituem fatores mais importantes do que a excelência nos processos operacionais. A importância do ciclo de inovação sobre o de operações torna-se clara em empresas com ciclos de projeto e desenvolvimento longos, como nos setores farmacêuticos, de produtos químicos agrícolas, de *software* e de equipamentos eletrônicos de alta tecnologia.

A seguir apresentam-se sugestões de medidas utilizadas pelas empresas referentes à pesquisa e desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 1997):

### Pesquisa Básica e Aplicada

- lançamentos de novos produtos X lançamentos dos concorrentes;
- tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos;
- percentual de vendas gerado por novos produtos.

### **Desenvolvimento de Produtos**

- percentual de produtos cujo projeto atendia à especificação do cliente;
- número de vezes que o projeto precisou ser modificado;
- margem bruta gerada por produtos novos.

### **Processos de Operações**

Segundo Kaplan e Norton (1997), estes processos representam a onda curta da criação de valores. O início se dá com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. As operações tendem a ser repetitivas, o que permite que técnicas de administração científica sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento de suprimentos, produção e entrega. Deve-se tomar cuidado com a ocupação de mão-de-obra e máquinas com acúmulo de estoques que não estão relacionados com os pedidos dos clientes, bem como mudanças de fornecedores, na busca de preços mais baixos, sem considerar os custos dos pedidos de alto volume, a má qualidade, recebimento, faturamento e cobrança desconexos entre fornecedores de baixo preço e o cliente.

Conforme Campos (1998), as principais medidas operacionais são: custo, qualidade e tempo de resposta. Conforme o produto ou serviço, as empresas podem colocar medidas de avaliação contra planos ou concorrentes em setores tão diversos como precisão, velocidade, margem de lucro, consumo de energia ou índice de nacionalização.

### **Serviços Pós-venda**

Os serviços de pós-venda são a fase final dos processos internos, onde estão inclusos garantias e consertos, correção de defeitos e devoluções, bem como processamento dos pagamentos, como por exemplo administração de cartões de crédito.

Sugestões de medidas seria o tempo de ciclo (desde a solicitação do cliente até a resolução final), o custo dos serviços utilizados (no serviço pós-venda), percentual de clientes atendidos com uma única visita de serviços e o prazo de pagamento dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas convencionais focam somente o controle e a melhoria dos processos atuais que afetam custos, qualidade e tempo. O *Balanced Scorecard* permite que a avaliação do desempenho derive de interessados externos a empresa. Cabe às organizações identificarem quais processos críticos e vitais onde as empresas precisam se destacar para atingir plenamente os objetivos dos acionistas, dos clientes e demais interessados (CAMPOS, 1998).

Pode-se concluir, então, que estes três processos possuem características e funções individuais, mas pode-se constatar que eles devem funcionar de maneira seqüenciada e integrada, pois não se pode ignorar um ou outro, porque com isso estar-se-á deixando alguma lacuna dentro destes processos.

### **3.5. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento procura identificar a infra-estrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e assim gerar o crescimento e a melhoria desejada. É a capacidade da empresa em renovar-se (SOARES, 2001).

Executivos de diversas empresas observam que, em relação ao desempenho financeiro de curto prazo, fica difícil sustentar investimentos em quadro funcional, sistemas e processos organizacionais. Estes investimentos são vistos como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de maneira que estes investimentos, vistos sob uma outra ótica, são uma forma simples de produzir ganhos incrementais em curto prazo.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a necessidade de investir pensando no futuro, e não apenas nas áreas tradicionais de investimentos, mas também em pessoas, sistemas e procedimentos, se quiserem alcançar os objetivos de crescimento financeiro de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### **3.5.1. Capacidade dos Funcionários**

Com relação a este tema, houve uma mudança radical da maneira de pensar do grupo gerencial das organizações, que foi a transformação da função dos funcionários. No passado, as empresas contratavam pessoas para executar tarefas bem especificadas e estritamente definidas.

Os engenheiros e gerentes industriais definiam detalhadamente rotinas e tarefas repetitivas de cada funcionário e também estabeleciam padrões e sistemas para monitorar o desempenho e a conformidade dos produtos. Em resumo, os funcionários eram contratados para executarem trabalhos braçais e não para pensar.

Hoje, a maioria das rotinas repetitivas foi automatizada, sobrando, assim, mais tempo para os funcionários pensar, gerar idéias, ajudar a empresa a melhorar seus processos



continuamente, pois não basta manter os níveis de eficiência e qualidade, é preciso também exceder as expectativas dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 3.5.2. Métricas Essenciais para os Funcionários

Além das medidas específicas de cada organização, são extraídas de uma base comum de três métricas básicas, conforme Figura 10.

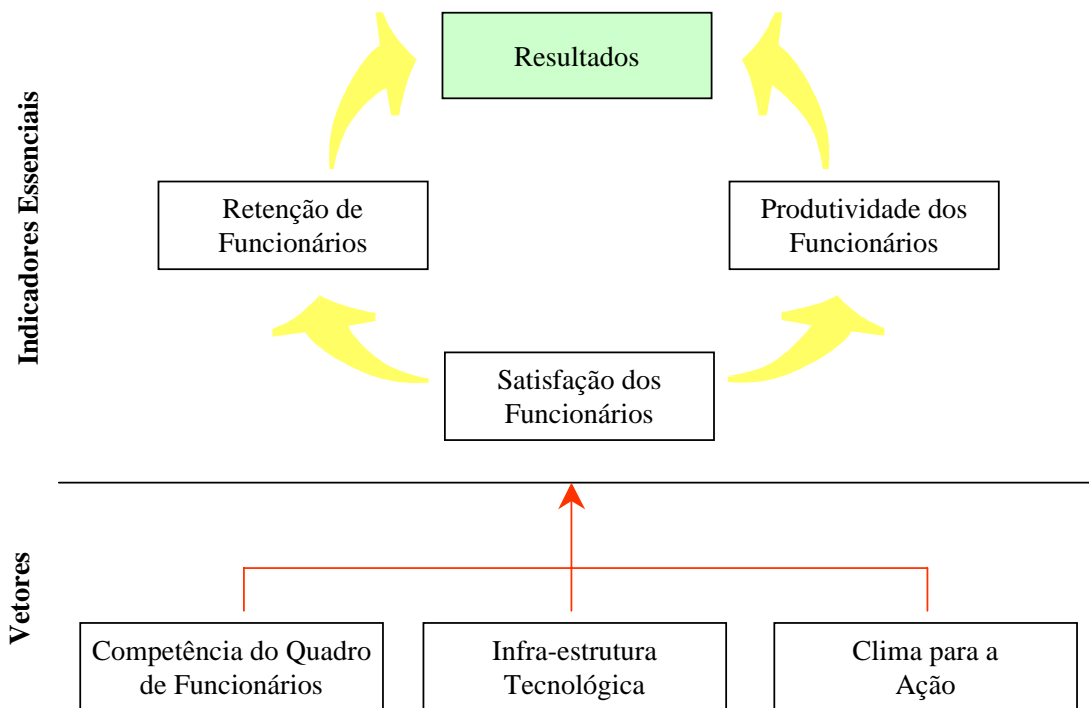


Figura 10 – Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### Satisfação

Deve-se medir o nível de satisfação dos funcionários de elementos tais como:

- Envolvimento nas decisões;
- Reconhecimento após uma tarefa bem sucedida;
- Acesso a informação suficiente para que possa realizar o trabalho;
- Encorajamento para ser criativo e usar de iniciativa própria;
- Nível de suporte recebido das funções de *staff*;
- Grau de satisfação com a organização.

Uma sugestão de medida seria o índice de satisfação dos funcionários, obtidos através de pesquisas periódicas (CAMPOS, 1998).

### **Retenção**

Isto significa a possibilidade da organização manter internalizado os valores, cultura, conhecimento do processo e a sensibilidade para as necessidades dos clientes. Uma sugestão de medida seria o percentual de rotatividade de funcionários (CAMPOS, 1998).

### **Produtividade**

Neste item, a meta é estabelecer uma relação entre o quanto foi produzido e com quantos funcionários. Uma sugestão de medida seria o faturamento por funcionário (CAMPOS, 1998).

### **3.5.3. Capacidade dos Sistemas de Informação**

Conforme Campos (1998), para os funcionários serem efetivos nos dias de hoje, com ambiente altamente competitivo, é necessário que as informações sejam atualizadas, oportunas e completas do ponto de vista dos clientes, dos processos internos e das conseqüências financeiras de suas decisões. Aqueles funcionários que lidam diretamente com clientes devem ter acesso preciso e imediato a informação relacionada ou solicitada pelos clientes, pois se o colaborador não tiver agilidade e flexibilidade neste momento, depois poderá ser tarde.

Da mesma forma, para os funcionários das áreas operacionais, é necessário ter as informações atualizadas, oportunas e completas, porque precisam o que deverá ser feito, de que maneira e qual é o tempo hábil para executar determinada tarefa. Somente com suporte de informações confiáveis, as organizações que são representadas por seus colaboradores, poderão analisar a situação atual e então introduzirem mudanças em seus processos.

Uma sugestão de medida seria o percentual de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso *on-line* às informações referentes a ele.

### 3.5.4. Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Conforme Campos (1998), Blaine Lee afirma que “as pessoas são o maior recurso de uma empresa; trate mal os seus colaboradores e eles se juntarão a seus concorrentes. Os mais talentosos sairão primeiro, enquanto os demais podem se tornar elementos subversivos dentro de sua empresa”.

Baseado nesta citação pode-se concluir que as organizações têm praticamente obrigação de motivar os seus funcionários, para que assim eles possam atuar da melhor forma possível a favor dos interesses da empresa. Para tanto, eles precisam de liberdade para ter iniciativas próprias, bem como tomarem decisões com responsabilidade, baseadas em fatos e dados.

É imprescindível que os objetivos individuais e organizacionais estejam alinhados com foco nos objetivos de organização. Os objetivos corporativos devem ser desdobrados até os níveis menores, com o intuito de que todos tenham um rumo e alinhamento comum dentro da organização.

Uma sugestão de medida seria o número de sugestões por funcionários, número de sugestões implementadas, período de tempo necessário para que o desempenho de um processo melhore 50% (medida de meia-vida), percentual de funcionários com suas metas individuais alinhadas às estratégias da empresa e percentual de funcionários que alcançaram suas metas pessoais.

### 3.6. Considerações finais sobre o BSC

Pode-se dizer que o *Balanced Scorecard* busca auxiliar as organizações a criarem um conjunto de medidas de desempenho que seja simples e compacto de maneira a permitir uma análise praticamente em tempo real, mas que por outro lado, permita fazer um desdobramento mais detalhado, possibilitando um melhor monitoramento dos processos do negócio. Verifica-se também que o BSC possui um enfoque direcionado para o monitoramento das organizações através de indicadores, os quais devem estar correlacionados, ou seja, devem estar desdobrados de maneira que existam relações de causa-e-efeito, para que a empresa tenha condições de avaliar e explicar um resultado, seja ele positivo ou negativo.

Feita a revisão dos dois modelos, será apresentado no próximo capítulo um comparativo entre os dois modelos, o qual será feito através de temas eleitos de acordo com a revisão bibliográfica destes modelos.

Após a análise comparativa, será apresentado o caso de uma empresa (Dana) que aplica os dois modelos em questão, buscando consolidar as discussões desta dissertação.

#### **4. Modelo de Diagnóstico Organizacional x *Balanced Scorecard***

Neste capítulo serão determinados alguns critérios de análise sobre o Modelo de Diagnóstico Organizacional e o *Balanced Scorecard*. Estes critérios servirão para determinar e avaliar a estruturação dos modelos, bem como as características, semelhanças, diferenças, vantagens e desvantagens. Este tipo de análise deve-se ao fato de que se procuram evidências de como e onde os dois modelos podem obter sinergia, para que juntos possam proporcionar um resultado mais consistente e almejando o preenchimento de lacunas que possam existir em um dos dois modelos. A seguir serão descritos os critérios e, após, comentários sobre cada um dos modelos, relacionando-os com os respectivos critérios eleitos para a discussão.

Cabe dizer, que estes critérios de comparação foram escolhidos em função do nível de importância destes assuntos para as organizações, bem como, instigar a busca destes dentro de cada modelo, buscando permear as boas práticas entre eles para que as organizações possuam um modelo prático e simples, mas com grande poder de monitoramento nos negócios das organizações. Outro fator que influenciou para a criação dos critérios de comparação foi os temas que as organizações julgam importantes para sua gestão, bem como aqueles assuntos relacionados com o funcionamento dos modelos.

##### **4.1. Quanto ao Papel da Liderança**

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** neste modelo, a alta administração deve estabelecer, comunicar e disseminar os valores organizacionais, as expectativas de desempenho e o foco na criação e equilíbrio do valor para os clientes e outras partes interessadas. Também deve estabelecer um ambiente para o *empowerment* e inovação,

encorajando e suportando o aprendizado organizacional. O estabelecimento de direções e busca de futuras oportunidades também é de responsabilidade da liderança. As revisões de desempenho e habilidades organizacionais são feitas pela liderança, a fim de avaliar a saúde organizacional em âmbito global. Um ponto muito importante é a responsabilidade pública, onde a liderança leva em conta o impacto dos seus produtos, serviços e operações sobre a sociedade, bem como as boas práticas éticas nos seus negócios e suporte a suas comunidades chave. Pode-se observar que, implicitamente, a elaboração ou revisão do planejamento estratégico está inserida dentro das responsabilidades da alta administração. Entende-se que neste modelo seria interessante que a liderança tivesse seu planejamento e sua administração buscando as relações de finalidade dentro da organização.

**Balanced Scorecard:** neste modelo, é função da alta administração elaborar ou revisar a visão, missão, valores e estratégias, bem como a definição das métricas a serem usadas para avaliar o desempenho da empresa, partindo da visão e percorrendo a respectiva hierarquia verificando as relações de causa-e-efeito nas análises dos indicadores e andamento dos planos de ação. Em relação à revisão de desempenho, também é responsabilidade da liderança junto com as suas equipes de apoio, fazer a análise crítica dos resultados da empresa. Verifica-se que a alta administração está envolvida em todo o processo, desde as definições feitas na implantação, bem como nos ciclos de revisão de desempenho, ou seja, ela deverá estar presente a todo o momento para dar o devido apoio nas decisões e discussões críticas da organização. Ainda em tempo, sugere-se que a liderança da organização aborde aspectos ligados a responsabilidade pública e cidadania, pois é muito importante para empresa porque estes aspectos podem ser considerados ganhadores de pedido para alguns mercados.

#### **4.2. Quanto ao Planejamento Estratégico**

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** neste modelo, pode-se verificar uma estruturação que orienta a organização a elaborar o seu planejamento estratégico. Esta orientação não tem pretensão de conduzir as estratégias, as táticas, os indicadores, as ações, em fim, a maneira como a empresa deverá definir o seu modo de planejamento e gerenciamento. Pelo contrário, ele orienta de maneira genérica sobre as áreas ou processos mais importantes ou principais que uma empresa deva levar em consideração no seu planejamento, e isto não significa que a organização não possa inserir outros fatores que são característicos do setor ou da empresa. É importante citar que o critério não prescreve que a

elaboração do planejamento deva ser feita somente pela alta administração. Esta decisão fica por conta da administração da empresa, ou seja, ela poderá indicar quais as pessoas e áreas deverão participar, bem como a intensidade da participação. Este modelo poderia determinar melhor os métodos de desdobramento das estratégias através do auxílio do *Balanced Scorecard*.

***Balanced Scorecard:*** este modelo não exige que a empresa tenha que possuir ou elaborar em planejamento, pois este modelo cita que se deva fazer uma revisão da visão, missão, estratégias, ambiente externo e interno, porque a partir deste ponto a empresa terá condições de iniciar o desdobramento das perspectivas. De certa forma, a empresa estará fazendo a elaboração do planejamento estratégico, porque analisando a metodologia de elaboração de um planejamento ou até mesmo os critérios do Modelo de Diagnóstico Organizacional, pode-se observar que a empresa estará passando por todas as áreas e processos citados no outro modelo em questão. O *Balanced Scorecard* tem como vantagem o desenvolvimento das relações de causa-e-efeito, bem como a inter-relação de todos os setores da organização e a preocupação de levar o máximo de informações e a participação dos funcionários da maioria os níveis na tomada de decisão. Este processo busca levar ao longo de toda extensão da empresa a disseminação das informações relevantes da organização e dos setores, fazendo com que as pessoas se preocupem mais com os resultados, pois eles estarão se conscientizando de que os resultados individuais das diversas áreas formarão o resultado global. Pode-se dizer que este modelo possui um cunho mais gerencial, atuando no dia-a-dia e integrando a organização através da inter-relação das áreas, objetivos, indicadores e metas mapeadas através do *Balanced Scorecard*, portanto este modelo poderá ter uma função muito importante de monitorar o planejamento estratégico propriamente dito. O *Balanced Scorecard* tem um bom desdobramento das estratégias, mas em relação ao planejamento estratégico ele supõe que a empresa já possua. Com base nisso, sugere-se que a empresa utilize o MDO para estruturar o planejamento estratégico da organização.

#### **4.3. Quanto à Lógica e Sistemática de Desdobramento das Estratégias**

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** segue uma lógica de estruturação por categorias (descritas no capítulo referente a este modelo), onde a empresa descreve o seu modelo de gerenciamento com base nos critérios de avaliação. Dentro destas categorias está a de planejamento estratégico, onde são desdobrados as estratégias, o planejamento dos

negócios e a implementação dos planos. Este modelo não exige que o desdobramento das estratégias derive da visão e missão da empresa, pois o critério, através dos questionamentos sobre o planejamento de curto e longo prazos, acaba visualizando de forma implícita a visão e a missão da empresa para o futuro. Vale lembrar que, se a organização deseja estabelecer visão e missão, nada impede que ela o faça, pois cada empresa possui uma realidade diferente das outras. Para melhorar o desdobramento das estratégias utilizando o MDO, pode-se buscar auxílio no BSC para que se tenha um desdobramento com relações de finalidade através de toda organização.

***Balanced Scorecard:*** este modelo possui uma lógica de relações de causa-e-efeito. O cenário deste modelo permite a tradução dos objetivos estratégicos de uma empresa em um grupo coerente de medidores de desempenho, os quais estão dentro das quatro perspectivas, onde as tradicionais medidas financeiras serão complementadas pelos indicadores relativos a clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Pode-se observar a ordem das quatro perspectivas: elas possuem uma lógica de relações de causa-e-efeito, onde a perspectiva financeira é a última das conseqüências, ou seja, as relações começam pelo aprendizado e crescimento, os quais irão suportar os processos internos, que por sua vez suportarão os clientes e por último o resultado financeiro que é gerado pelos clientes. No que diz respeito ao desdobramento das estratégias, o *Balanced Scorecard* pede que sejam determinadas ou revisadas a visão e a missão e que elas estejam de forma clara para todos os colaboradores da organização, pois assim poderá ser mais fácil a compreensão dos desdobramentos que serão feitos até os níveis operacionais da empresa.

Pode-se concluir que o processo de desdobramento inicia através da visão e missão, as quais deve-se desdobrar respectivamente a estratégia, os objetivos, os indicadores, as metas e, por fim, os planos de ação para que todas estas etapas se concretizem. Não deve ser esquecido que todas as etapas tenham relações de causa-e-efeito, porque através delas pode-se explicar melhor os resultados obtidos.

#### **4.4. Quanto à Implementação / Estruturação – Orientador / Condutor ou Flexível**

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** focaliza os resultados do negócio (resultados de clientes, financeiros e de mercado, recursos humanos, fornecedores e parceiros e eficácia organizacional), os quais têm o intuito de juntos ajudar a assegurar o equilíbrio das estratégias. Apesar do critério estar formado por requisitos orientados para os resultados, o



mesmo não é prescritivo, ou seja, não aponta ferramentas, técnicas, sistemas, tecnologias, medidas, tipos de planejamento e sistemáticas de gerenciamento que devam ser utilizadas para implementar o critério. Estes fatores são importantes e podem mudar à medida que as necessidades e estratégias se desenvolvam. No entanto, o critério ressalta que tais fatores sejam avaliados como parte das revisões de desempenho da organização. Em suma, a o modelo em questão possui um caráter orientador, encorajando as empresas a demonstrarem e desenvolverem enfoques criativos, adaptáveis e flexíveis para atenderem os requisitos básicos (DQLP, 2001). Quanto a flexibilidade, este modelo poderia utilizar o BSC para buscar um outro enfoque de flexibilidade, embora o MDO já tenha um cunho bastante flexível e adaptável.

**Balanced Scorecard:** o *Balanced Scorecard* não é somente um sistema de medição aperfeiçoado, mas sim um sistema gerencial. Este sistema pode ser utilizado como uma ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais, como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico. Este sistema enfatiza que sejam traduzidas a visão, missão e estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servirá como base para um sistema de medição e gestão estratégica. Em resumo, o *Balanced Scorecard* é um sistema de caráter mais flexível. Ele permite que as organizações determinem a sua infra-estrutura de gerenciamento, mas ao mesmo tempo direciona as ações de forma que elas tenham relacionamentos de causa-e-efeito e também monitorando o desempenho relacionado a finanças, a clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento. Assim, pode-se concluir que a alta administração da empresa poderá ter o gerenciamento ou a gestão da empresa, nas suas mãos, podendo fazer avaliações do desempenho, correções de rumos, bem como estabelecimento de metas. A empresa poderá determinar a execução de um ciclo PDCA com uma periodicidade determinada conforme a necessidade de cada organização. Quanto ao BSC, pode-se buscar auxílio no MDO para realizarmos um modelo com estruturação mais detalhada no que diz respeito às formas de implementação deste modelo.

#### 4.5. Quanto à Análise do Funcionamento

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** neste modelo, a empresa elabora o relatório de avaliação durante um ano; após, o mesmo é submetido a um ciclo de avaliação para examinadores treinados nos critérios de avaliação deste modelo. O ciclo consiste na avaliação individual, e após os examinadores deverão se reunir e fazer uma segunda avaliação de consenso, onde definirão a pontuação final e através desta, verificar se a empresa atingiu pontuação suficiente para receber uma visita avaliação nas instalações da empresa. Após este ciclo, o grupo deverá submeter um relatório com os pontos fortes e as oportunidades de melhorias naqueles pontos que julgaram mais relevantes. Pode-se concluir que este modelo segue uma linha de avaliação em relação a todas as áreas da empresa baseadas em um critério, ou seja, a organização define a sua gestão orientada pelo critério, podendo também se auto-avaliar, verificando se a maneira como a empresa definiu a gestão dos seus processos está de acordo com o critério de excelência. Indiretamente, a empresa sendo auxiliada na definição do modo como irá gerenciar os seus processos e negócios de maneira sistematizada e buscando a excelência em gestão, segundo os critérios. Neste modelo pode-se buscar a implementação de ciclos mais curtos de avaliação dos sistemas, processos, atividades e resultados existentes na organização. Para isto pode-se colocar o BSC como um guia ou exemplo para buscar-se outras formas de avaliação da empresa.

**Balanced Scorecard:** neste caso, não existe um período fixo, invariável para avaliação deste modelo. Aqui, a empresa define, junto com a alta administração da organização, qual será a melhor periodicidade para as avaliações, quem as fará e como deverá ser a avaliação. Neste modelo, pode-se também atribuir as avaliações aos planos de ação, pois estes invariavelmente terão que ter avaliações periódicas para se verificar o andamento das ações, bem como a efetividade delas, quando aplicado. Este modelo não possui uma regra fixa que diga como a organização deverá estruturar a sua forma de gestão. Também se deve observar neste modelo, as relações de causa-e-efeito e a definição clara da visão, missão, estratégias, objetivos, indicadores, metas e planos de ação, pois um bom relacionamento sincronizado destes itens, fará com que a empresa obtenha com maior chance de êxito, o bom funcionamento do *Balanced Scorecard*, mas isto não é garantia de bons resultados.

#### 4.6. Quanto à Utilização – Diagnóstico ou Sistema de Gestão

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** este modelo tem como premissa básica fornecer informações sobre como é o gerenciamento dos sistemas, processos e resultados da empresa, bem como avaliar em que níveis eles estão, baseado nos critérios de avaliação. Pode-se dizer que este modelo conduz a empresa, através dos critérios, à busca de boas práticas e melhorias dos sistemas de trabalho e gerenciamento. Ao mesmo tempo, o critério solicita, quando apropriado, resultados numéricos sobre o gerenciamento da empresa através da categoria de resultados do negócio. Portanto, ele tem características mais fortes voltadas para um diagnóstico da empresa em um determinado período, mas não esquecendo dos respectivos resultados, onde se pode verificar o seu desempenho. O MDO deveria ser utilizado também como um sistema de gestão e não somente como um diagnóstico da empresa. Isto poderá ser obtido através das práticas do BSC, que busca fazer um gerenciamento mais voltado para o dia-a-dia.

**Balanced Scorecard:** este modelo não busca somente os resultados de fatos já ocorridos, com as relações de causa-e-efeito onde a empresa poderá entender o porquê dos seus sucessos ou de suas deficiências. A partir de uma visão e estratégia bem definida, validada pela alta administração, sendo desdobrada em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, sempre determinando as relações de causa-e-efeito, para que a empresa possa entender o porquê e a importância de cada indicador. Após, à medida que a empresa está alimentando os indicadores, monitorando os planos de ação voltados para o atingimento dos objetivos, ela poderá fazer correções ao longo do tempo conforme o nível dos indicadores em relação às metas propostas. Então, pode-se concluir que este modelo tem características voltadas para um sistema de gerenciamento das estratégias da empresa, o que também poderá permitir que a organização faça um diagnóstico da empresa em um determinado período específico.

#### 4.7. Quanto à Responsabilidade Pública e Cidadania

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** neste modelo, deve evidenciar-se a atuação sistêmica para melhorar a saúde pública, segurança, proteção ambiental e cidadania corporativa. As metas devem cobrir áreas importantes e os planos para atingi-las. A organização deve, encorajar os empregados a trabalharem junto às organizações não-

governamentais nas áreas de escolas, grupos comunitários e associações de caridade. A organização deve, também, enfatizar a segurança das suas operações, o ciclo de vida dos seus produtos e serviços e a conservação de recursos e redução de sucata na fonte. Os planos devem procurar prevenir os problemas, a fim de oferecer pronta resposta se ocorrerem, e para manter a atenção, segurança e confiança do público.

**Balanced Scorecard:** neste modelo, verifica-se que ele não apresenta evidências claras de preocupação com a responsabilidade pública e cidadania. A empresa pode através da revisão da visão, missão, valores, estratégias e desdobramento das perspectivas, inserir na sua gestão, nas estratégias e nos indicadores, questões referentes à responsabilidade pública e cidadania. Em resumo, este modelo deixa aberta a opção de fazer menção, ficando a critério de cada empresa, dar importância ou não a este assunto. Neste modelo a organização deverá inserir em alguma das perspectivas ou criar uma outra, onde poderá ser inserido resultados e assuntos referentes a responsabilidade pública e cidadania, podendo tomar como exemplo o MDO.

#### **4.8. Quanto a Sistemas de Recompensa ou Remuneração Variável**

**Modelo de Diagnóstico Organizacional:** a compensação e reconhecimento neste modelo incluem, além do reconhecimento da própria liderança através de homenagem e premiação, também promoções e bônus baseados no desempenho, nas habilidades adquiridas e em outros fatores. O reconhecimento inclui compensação monetária e não monetária, formal ou informal, individual ou de grupo.

**Balanced Scorecard:** os sistemas de reconhecimento deste modelo são muito similares aos do Modelo de Diagnóstico Organizacional. O *Balanced Scorecard* também possui recompensas baseadas no desempenho individual ou grupal. Vale lembrar que este modelo faz algumas sugestões, mas não se limitando somente a estas mencionadas pelo *Balanced Scorecard*.

#### **4.9. Quadro Resumo**

Na Figura 11, pode-se ver um resumo dos critérios de comparação entre os dois modelos, onde se pode verificar de maneira geral como os modelos poderiam se complementar para obter uma gestão de negócios com informações mais fidedignas, auxiliando as tomadas de decisões da organização.

Na Figura 12, pode-se ver um resumo dos pontos de intersecção dos dois modelos, ou seja, em que assunto eles convergem de forma explícita ou implícita, servindo também como um guia para a aplicação destes modelos, podendo-se identificar rapidamente onde encontrar determinados assuntos nos respectivos modelos.

Critérios de Comparação	Modelo de Diagnóstico Organizacional	Balanced Scorecard
<b>Papel da Liderança</b>	Estabelece, comunica e dissemina os valores organizacionais expectativas de desempenho, foco na criação e equilíbrio de valor para clientes e outras partes interessadas. Também estabelece direções e futuras oportunidades, bem como a preocupação com responsabilidade pública e cidadania.	Elabora ou revisa a visão, missão, valores, estratégias e métricas de desempenho buscando relações de causa-e-efeito. Também revisa e analisa o andamento dos planos de ação, bem como a análise crítica dos indicadores.
<b>Planejamento Estratégico</b>	Orientação básica sobre áreas ou processos principais que devam ser levados em conta no planejamento. Não é prescritivo quanto a quem deve elaborar ou revisar o planejamento, ou seja, pode percorrer toda a hierarquia organizacional.	Não exige explicitamente que a empresa tenha que ter ou elaborar um planejamento estratégico. Em contrapartida, pede que deva-se fazer uma revisão da visão, missão, estratégias, ambiente externo e interno. Busca inter-relacionar todos os setores da organização para levar o máximo de informações ao longo da organização, não esquecendo das relações de causa-e-efeito.
<b>Lógica e Sistemática de Desdobramento das Estratégias</b>	Lógica de estruturação por categorias, onde está localizada a categoria de planejamento estratégico, onde desdobra-se as estratégias, o planejamento dos negócios e a implementação dos planos. Verifica-se implicitamente a revisão da visão e missão da empresa.	Lógica de relações de causa-e-efeito, sendo feito o desdobramento iniciando pela revisão da visão e missão, desdobrando-se respectivamente a estratégia, os objetivos, as metas e por fim os planos de ação.
<b>Implementação / Estruturação – Orientador / Condutor</b>	Focaliza resultados do negócio buscando o equilíbrio das estratégias. Possui um caráter orientador e não prescritivo. Encoraja as empresas a demonstrarem e desenvolverem enfoques criativos, adaptáveis e flexíveis para atendimento dos requisitos.	Enfatiza que seja traduzida a visão, missão e estratégia da empresa em um conjunto de métricas de desempenho abrangentes. Definição da infra-estrutura de gerenciamento fica a critério da empresa, mas não esquecendo das relações de causa-e-efeito e o monitoramento do desempenho das perspectivas definidas previamente.
<b>Análise do Funcionamento</b>	Elaboração de um relatório para avaliação de uma banca de examinadores treinados especificamente para este processo. Os examinadores avaliam individualmente e após fazem um consenso, onde definem a pontuação final, a qual definirá se a empresa está habilitada a receber a visita dos examinadores em suas instalações. Após independente de ter visita ou não, a banca deverá submeter um relatório com os pontos forte e as oportunidades de melhorias mais relevantes.	Não possui um período fixo, invariável para avaliação deste modelo. A empresa define junto a alta administração qual será a melhor periodicidade para as avaliações, quem as fará e como deverá ser avaliado. Estabelece que deve-se fazer avaliações dos planos para verificar o andamento, bem como a efetividade das ações quando apropriado.
<b>Utilização – Diagnóstico ou Sistema de Gestão</b>	Este modelo busca orientar a organização, através dos critérios, à busca de boas práticas e melhorias dos sistemas de trabalho e gerenciamento. Pode-se concluir que este modelo tem um cunho voltado para o diagnóstico organizacional em um determinado período de tempo.	Este modelo possui uma ênfase forte sobre o monitoramento das estratégias, indicadores e planos, com periodicidade definida e permitindo fazer correções ao longo do tempo conforme o nível dos indicadores e planos. Pode-se dizer que este sistema é mais voltado para o gerenciamento das estratégias da empresa, o que não impede que possa fazer uma auto-avaliação em um determinado período de tempo.
<b>Responsabilidade Pública e Cidadania</b>	Este modelo considera a responsabilidade pública e a cidadania da organização em relação as suas operações, produtos e serviços. Isto é contemplado com o intuito de fazer com que a empresa seja comprometida com as partes interessadas. Os planos devem contemplar a prevenção dos problemas, a fim de oferecer pronta resposta, caso eles ocorrerem.	O BSC não apresenta evidências claras de preocupação com a responsabilidade pública e cidadania da empresa. Pode-se concluir que este modelo deixa a critério da empresa a inserção ou não, de estratégias, indicadores e planos referente a este assunto.
<b>Sistemas de Recompensa ou Remuneração Variável</b>	Possui critérios definidos sobre sistemas de recompensa ou remuneração variável. O reconhecimento inclui compensação monetária e não monetária, formal ou informal e individual ou de grupo.	Basicamente este modelo possui as mesmas formas de recompensa ou remuneração variável que o Modelo de Diagnóstico Organizacional. Lembra-se que este modelo faz algumas sugestões, mas não é necessário limitar-se somente à estas.

Figura 11 – Critérios de Comparação entre MDO e BSC

Scorecard	Balanced	Visão e Estratégia	Perspectiva Financeira	Perspectiva Cliente	Perspectiva Processos Internos	Perspectiva Aprendizado e Crescimento
	Modelo					
<b>Diagnóstico Organizacional</b>						
<b>Cat. 1 - Liderança</b>						
1.1. Liderança Organizacional		X	X	X	X	X
1.2. Responsabilidade Pública e Cidadania						
<b>Cat. 2 - Planejamento Estratégico</b>						
2.1. Desenvolvimento de Estratégia		X	X	X	X	X
2.2. Disseminação de Estratégia		X	X	X	X	X
<b>Cat. 3 - Foco no Cliente e no Mercado</b>						
3.1. Conhecimento do Cliente e do Mercado				X		X
3.2. Satisfação do Cliente e Relacionamentos				X		
<b>Cat. 4 - Informação e Análise</b>						
4.1. Medição do Desempenho Organizacional		X	X	X	X	X
4.2. Análise do Desempenho Organizacional		X	X	X	X	X
<b>Cat. 5 - Foco em Recursos Humanos</b>						
5.1. Sistemas de Trabalho						X
5.2. Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas						X
5.3. Bem-estar e Satisfação do Pessoal						X
<b>Cat. 6 - Gerenciamento de Processos</b>						
6.1. Processos de Produto e Serviço					X	X
6.2. Processos de Apoio					X	
6.3. Processos de Fornecedores e Parceiros					X	
<b>Cat. 7 - Resultados do Negócio</b>						
7.1. Resultados Focalizado no Cliente				X		X
7.2. Resultados Financeiros e Mercadológicos			X	X		
7.3. Resultados de Recursos Humanos						X
7.4. Resultados de Fornecedores e Parceiros				X	X	
7.5. Resultados de Eficácia Organizacional					X	X

Figura 12 – Relacionamentos entre MDO e BSC

## **5. Estudo de caso**

Neste capítulo, será apresentada a empresa, desde suas principais operações globais, seus principais clientes, os principais produtos e um breve histórico sobre a companhia. Após, serão apresentadas as operações na América do Sul e no Brasil.

Além disso, será apresentada particularmente a Divisão de Cardan que serviu de estudo para esta dissertação, onde será relatado rapidamente o histórico de crescimento, algumas de suas políticas e um breve apanhado do seu processo de planejamento estratégico. Finalmente, é analisado como a Divisão de Cardan está posicionada em relação aos pontos discutidos no capítulo anterior.

### **5.1. Dana Corporation – Operação Global**

A Dana foi fundada em 1904 e sediada em Toledo, no Estado de Ohio, EUA. Atualmente, ela é líder mundial em projeto, fabricação e distribuição de produtos e sistemas para mercados de veículos convencionais (leves e pesados) e fora-de-estrada.

A Dana possui operações globais em 30 países, com 265 unidades e uma força de trabalho de mais de 60.000 funcionários (ver Figura 13), os quais alavancam um faturamento em torno de US\$ 10 bilhões. A Dana é a maior fornecedora independente de componentes automotivos da América do Norte.

Suas principais Unidades de Negócio são:

- *Automotive Systems Group;*
- *Automotive Aftermarket Group;*



- *Engine and Fluid Management Group e*
- *Heavy Vehicle Technologies and Systems Group.*



Figura 13 – Operações Mundiais da Dana Corporation

Seus principais produtos são (ver Figura 14):

- Eixos Diferenciais;
- Eixos de Transmissão de Força;
- Componentes Estruturais;
- Produtos de Filtragem;
- Produtos de Vedação;
- Freios e Produtos de Chassis;
- Sistemas de Fluídos e
- Módulos e Sistemas.



Figura 14 – Principais Produtos da Dana Corporation

Estes produtos ocupam posição de liderança - número 1 ou 2 no mercado em que atuam (ver Figura 15). Eles oferecem maior valor agregado, são avançados tecnologicamente e têm características patenteadas que os diferenciam do mercado.



Figura 15 – Principais Clientes da Dana Corporation

## 5.2. Apresentação da Empresa Dana Corporation – América do Sul

A Figura 16 representa as unidades na América do Sul, onde se evidencia um faturamento de US\$ 600 milhões. A Dana Corporation começou a operar na América do Sul em 1957, quando se deu a compra da empresa fabricante de peças automotivas Albarus, juntamente com a experiência e conhecimento adquiridos ao longo de quatro décadas de trabalho. Esta união resultou em estreitas relações de negócios locais e regionais que unem continuamente a empresa e os clientes.

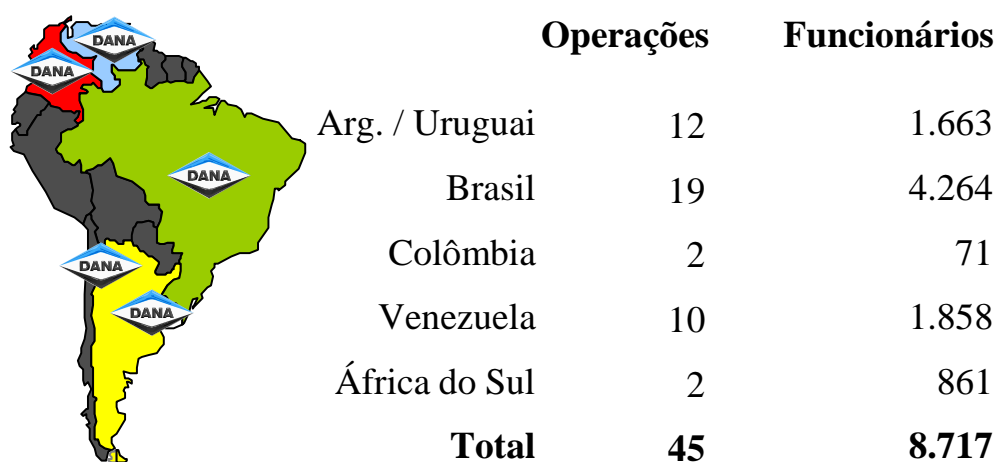


Figura 16 – Operações da Dana Corporation na América do Sul

Não serão destacadas as outras unidades da Dana dos outros continentes, pois o que será levado em conta neste trabalho, em nível de informação e fonte de comparação das teorias, é a Divisão Spicer Cardan Brasil, que está situada em Gravataí – Rio Grande do Sul – Brasil, ganhadora do PNQ – 2003 (Prêmio Nacional da Qualidade), uma vez que o tema da dissertação refere-se a Modelos de Diagnóstico Organizacional.

As operações da Dana na África do Sul estão mencionadas abaixo sob responsabilidade da administração da América do Sul por uma questão de definição da Dana Corporation.

### 5.3. Apresentação da Empresa Dana Corporation – Brasil

A Dana Brasil possui 19 Unidades (ver Figura 17), somando um faturamento de US\$ 300 milhões, com uma força de trabalho de mais de 4.000 colaboradores. A Dana Brasil atua nos mercados Original, Original de Reposição, Exportação Original e Exportação Original de Reposição.

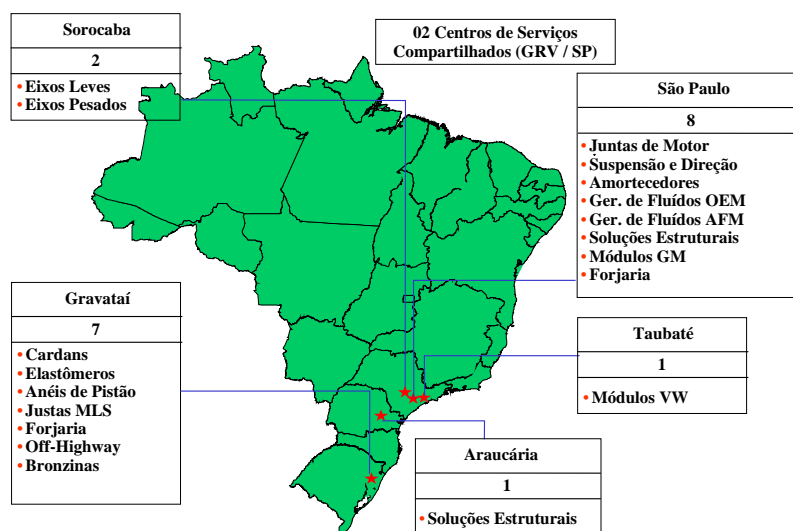


Figura 17 – Operações da Dana Corporation no Brasil

### 5.4. Apresentação da Divisão Spicer Cardan Brasil - Dana Brasil

A Divisão de Cardan está localizada em Gravataí em uma área construída de 17.388 m<sup>2</sup>, ocupando o mesmo complexo industrial com outras 7 divisões da Dana e compartilhando diversos serviços administrativos.

A força de trabalho da divisão de cardan é composta por 609 pessoas, sendo 540 funcionários, 40 temporários e 26 estagiários. Além dos funcionários e estagiários, conta com a colaboração de 77 funcionários de empresas prestadoras de serviços e 8 autônomos, que não fazem parte da força de trabalho porque são supervisionados pelas respectivas empresas contratadas.

A Divisão de Cardan, dentro das Unidades de Negócio da Dana Corporation, está inserida no Grupo de Sistemas Automotivos (ASG).

Esta Divisão fornece componentes e sistemas para transmissão de torque para os mercados de equipamento original (OEM) e o de reposição (AFM) no mercado local (Mercosul) e no mercado de exportação (fora do Mercosul).

A Divisão foi criada em 1979, como DCR (Divisão de Cruzetas), sendo que em 1985, a partir da expansão da unidade, devido à integração da usinagem de cardan, passa a chamar-se DJU (Divisão de Juntas Universais). Em 1996, em virtude da transferência da linha de montagem de Cardan de São Paulo para Gravataí e, também para reforçar a marca Spicer, passa a se chamar DSC (Divisão Spicer Cardan). Em 1999, com a criação da unidade de Cardan da Argentina passa a se chamar SCB (Spicer Cardan Brasil).

O processo de comercialização no Mercosul, incluindo necessidade dos clientes, planejamento de vendas e negociação, está sob responsabilidade do Departamento de Vendas OEM, um Serviço Corporativo compartilhado com todas as divisões do Grupo de Sistemas Automotivos.

Para os clientes do mercado original nas demais regiões, os negócios ocorrem através das afiliadas e coligadas Dana nos respectivos países, cabendo a estas o contato com os clientes que aplicarão o produto.

No mercado de reposição, os produtos são comercializados em todas as regiões (exceto Argentina e Uruguai) pela Divisão de Vendas da Reposição, um Serviço Corporativo compartilhado com todas as demais divisões brasileiras. Os negócios no mercado de reposição argentino e uruguaio são cobertos pela divisão irmã na Argentina, a Spicer Cardan Argentina.

A Divisão fornece conjuntos e componentes de cardan e coluna de direção para todos os mercados de atuação, somando 240 clientes. Possui mais de 19.000 itens em seu portfólio e expede cerca de 2.000 diferentes itens usinados e montados a cada mês. Seu faturamento em 2.002 foi de US\$ 56,1 milhões. Os produtos são entregues de acordo com a necessidade dos clientes, utilizando ferramentas tais como entrega *Just in Time* (JIT), ou mesmo entrega conforme a seqüência de montagem do cliente.

A identidade da divisão é composta pela Visão, Missão, Propósito de Valor, Valores e Políticas Ambiental e de Qualidade sendo alicerçadas nos *Statements* da Dana – o Estilo Dana, o plano de 5 anos Transformação 2.005, a Filosofia e Políticas da Dana, e os Padrões de Conduta nos Negócios. Todas as nossas políticas, utilizadas como *inputs* para a revisão do Planejamento Estratégico (PE), são revisadas anualmente pela Equipe de Liderança (EL), a fim de assegurar o alinhamento com as políticas corporativas.

**Visão**

“Ser *benchmark* em excelência operacional no segmento de manufatura de sistemas e componentes de transmissão de torque”.

**Missão**

“Fornecer sistemas para transmissão de torque e seus componentes, atendendo as necessidades dos clientes e expectativas de nossos acionistas, através da excelência operacional em qualidade, entrega, preço e diversificação suportada por inovação tecnológica, saúde financeira, fornecedores / parceiros, pessoas e comunidade”.

**Proposição de Valor**

“Produzir e fornecer produtos que atendam à exata demanda de nossos clientes em termos de quantidade, qualidade, custo, diversificação, data e seqüência de entrega, suportando a introdução de novas tecnologias de produtos nos mercados em que atuamos”.

**Política da Qualidade**

“Nós estamos comprometidos com:

Melhoria contínua em qualidade, serviço, custo e tecnologia;

Atender às expectativas de clientes externos, internos e acionistas;

A segurança dos usuários e clientes dos nossos produtos;

Interação com a comunidade e fornecedores e

Um ambiente seguro e saudável para nossa gente”.

**Política Ambiental**

“Estamos comprometidos em atender a legislação e as normas ambientais, melhorando continuamente nossos processos para prevenir a poluição resultante de nossas operações e da aplicação de nossos produtos no mercado”.

A Divisão de Cardan revisa o seu planejamento estratégico a partir do planejamento do Grupo de Manufatura de Produtos de Torque e Tração (TTMG), que por sua vez busca informação e alinhamento no planejamento do Grupo de Sistemas Automotivos (ASG). Através deste processo a Dana busca reforçar que o planejamento estratégico é um desdobramento do grupo a que cada divisão está ligada.

A comunicação das estratégias é feita a todas as partes interessadas através do Programa de Gerenciamento dos Recursos de Informação Dana (PROGRID – definição dos objetivos da comunicação, plano de comunicação, plano de ação e disseminação e avaliação) e dos seus meios e ferramentas. Entende-se como partes interessadas: acionistas, clientes, fornecedores, comunidade e funcionários.

### **5.5. Sistema de Gestão – Divisão de Cardan**

A Divisão de Cardan iniciou a utilização do Modelo de Diagnóstico Organizacional em 1994, quando o mesmo era chamado de Desafio Dana de Qualidade Seis Sigma, o qual mais tarde chamar-se-ia DQLP. Neste mesmo ano ocorreu o primeiro ciclo de Planejamento Estratégico.

O BSC teve seu início em 2001, onde sua principal contribuição na melhoria da metodologia de revisão do planejamento estratégico, onde o BSC auxiliou a fazer os desdobramentos das estratégias.

Atualmente a Divisão de Cardan faz as suas revisões de planejamento estratégico, iniciando pelas diretrizes e estratégias da Dana Corporation e logo após pelo Grupo de Sistemas Automotivos, onde a mesma está inserida. De posse destas informações, inicia-se o ciclo de revisão interna do planejamento estratégico. Neste ponto, o BSC integra-se à metodologia de revisão, como uma ferramenta complementar para melhorar a maneira de desdobrar as estratégias da divisão em objetivos, indicadores, metas e planos que possuam relações de causa-e-efeito, almejando entender melhor como os resultados acontecem e porquê.

Os ciclos de revisão do planejamento estratégico têm como participantes diretos os membros da alta administração e como participantes indiretos os demais departamentos ou áreas com seus respectivos funcionários.

Os desdobramentos das estratégias são inseridos em um programa informatizado que gerencia todos os desdobramentos, desde as estratégias macro, até os níveis operacionais. Este programa é muito útil para o gerenciamento do planejamento estratégico, pois se pode verificar rapidamente as relações de causa-e-efeito, bem como o desempenho e o monitoramento das ações da divisão.

O Sistema de liderança da Divisão de Cardan é composto por dois sistemas que funcionam integrados e simultaneamente.

O primeiro é composto pela estrutura hierárquica formal, com suas áreas, funções e responsabilidades. O segundo sistema gerencia os processos que abrangem toda a organização e seu sistema de gestão. Este sistema possui ciclos de melhoria anuais, sendo reorganizado em comitês em 2002, os quais são responsáveis por um grupo de processos, buscando melhorar a integração dos mesmos, da tomada de decisão, criação de valor para as partes interessadas e a implementação e monitoramento das ações. Cabe lembrar que este sistema é liderado pelo Comitê Estratégico e é composto por quatro comitês e seus respectivos sub-comitês.

## **5.6. MDO e BSC na Dana – Divisão de Cardan**

### **5.6.1. Quanto ao Papel da Liderança**

A liderança é quem estabelece, executa e controla as práticas de gestão da divisão. Ela preocupa-se com o sistema de liderança que será utilizado para gerenciar a divisão, bem como formar a cultura organizacional e analisar criticamente o desempenho global da divisão.

O *Balanced Scorecard* preocupa-se mais com as sistemáticas de monitoramento dos resultados das áreas, ou seja, avaliar o desempenho da divisão e monitorar os planos referentes a indicadores ou objetivos que não foram atingidos. Os responsáveis pelo atingimento dos objetivos e acompanhamento dos indicadores, são as lideranças e elas por sua vez poderão redistribuir tarefas entre os seus subordinados quando aplicado.

### **5.6.2. Quanto ao Planejamento Estratégico**

A Divisão de Cardan revisa o seu planejamento estratégico a partir do planejamento do Grupo de Manufatura de Produtos de Torque e Tração (TTMG), que por sua vez busca informação e alinhamento no planejamento do Grupo de Sistemas Automotivos (ASG). Através deste processo, a Dana busca reforçar que o planejamento estratégico é um desdobramento do grupo a que cada divisão está ligada.

O processo de planejamento estratégico da Divisão de Cardan divide-se em seis fases macros, a saber:

1ª Fase é a revisão dos valores: esta revisão é executada pela equipe de liderança, verificando o alinhamento e adequação em relação à hierarquia superior do seu grupo.



2ª Fase é o estabelecimento das metas estratégicas: são estabelecidas pela equipe de liderança, onde se verificam as principais diretrizes da divisão, as quais irão nortear as prioridades de ações e seu atingimento.

3ª Fase se dá o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e das estratégias: para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e das estratégias, é utilizado o *Balanced Scorecard*.

4ª Fase é o desdobramento das estratégias: nesta fase são estabelecidas as táticas relacionadas a cada estratégia definida na fase anterior. Na Divisão de Cardan o conceito de tática é o caminho para implementar as estratégias, as quais são definidas com base nas análises das informações apresentadas ao longo das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

5ª Fase é o desdobramento do planejamento estratégico: nesta fase as táticas são desdobradas em planos de ação pelas áreas ou unidades definidas pelo comitê estratégico. Este processo é repetido até o último nível da organização através do desdobramento das ações em tarefas e das tarefas em detalhes. Dessa forma, a Divisão procura fazer com que a grande maioria das pessoas participe das definições e decisões nas diversas etapas, conforme apropriado.

6ª Fase é a definição do sistema de medição: é o momento em que se define o mapa estratégico, os indicadores e os dados comparativos.

Quanto ao *Balanced Scorecard*, ele é utilizado para fazer o desdobramento das estratégias que estão descritas no planejamento estratégico e fazer a ligação aos indicadores e objetivos.

#### **4.6.3. Quanto à Lógica e Sistemática de Desdobramento das Estratégias**

Quanto ao desdobramento das estratégias, anteriormente ao uso do *Balanced Scorecard*, a Divisão de Cardan desdobrava as suas estratégias partindo do desdobramento da Dana Corporation. Após, através de reuniões da liderança, iniciava-se o desdobramento das estratégias específicas da divisão, baseadas em informações sobre o ambiente interno e externo e em teorias de elaboração de planejamento estratégico. Muitas vezes as estratégias não tinham uma relação de causa-e-efeito ligadas a todas as áreas, o que acarretava em uma lacuna entre a estratégia e a operação.

Atualmente a Divisão de Cardan vem utilizando o *Balanced Scorecard* para desdobrar e ligar as estratégias da Dana Corporation e da divisão até a fábrica através das relações de causa-e-efeito, o que determina as inter-relações entre os processos e áreas.

#### **5.6.4. Quanto à Implementação / Estruturação – Orientador / Conductor ou Flexível**

Quanto ao Modelo de Diagnóstico Organizacional, a implementação do mesmo foi feita primeiramente treinando funcionários para desempenhar o papel de avaliadores, questionadores, implementadores e redatores dos sistemas e processos existentes na divisão. Este treinamento deve existir porque se deve entender o critério, para que não se tenha uma visão de que ele é prescritivo, pois se houver a compreensão do mesmo, será mais fácil encaixar os processos ao critério, bem como a identificação de lacunas que possam existir nos diversos sistemas e processos da divisão.

No *Balanced Scorecard*, a Dana iniciou o processo de implantação através de reunião da liderança da divisão, buscando através das macro diretrizes da Dana Corporation, desdobrar todas as estratégias dentro das quatro perspectivas. Após este processo, foram determinadas as relações de causa-e-efeito dos indicadores e mapeado os seus responsáveis, os quais responderão pelo indicador e planos de ação associados ao mesmo.

#### **5.6.5. Quanto à Análise do Funcionamento**

Quanto ao Modelo de Diagnóstico Organizacional, a Divisão de Cardan submete uma vez ao ano um relatório de avaliação para os examinadores do processo DQLP, os quais deverão avaliar e, após, redigir um relatório descrevendo os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Este relatório deverá ser utilizado para melhorar o processo atual e com vistas para o relatório de avaliação do próximo ano.

Em relação ao *Balanced Scorecard*, são feitas reuniões periódicas de avaliação de desempenho e monitoramento das ações, buscando verificar a eficácia empresarial da divisão. Em suma, este processo é dinâmico, ele está se atualizando e verificando constantemente através dos indicadores e dos objetivos.

#### **5.6.6. Quanto à Utilização – Diagnóstico ou Sistema de Gestão**

Em relação ao Modelo de Diagnóstico Organizacional, a Dana utiliza o mesmo como uma ferramenta de auto-avaliação e também de melhoria contínua, pois através das perguntas do critério e o relatório de avaliação dos examinadores, ela obtém muitas informações sobre oportunidades de melhorias, as quais poderão ser implantadas quando apropriadas.

Em relação ao *Balanced Scorecard*, a Dana utiliza como uma ferramenta para fazer o desdobramento das estratégias, fazer o monitoramento dos indicadores, dos planos de ação e realizar reuniões de resultado, pois essas informações estão concentradas em um programa chamado SIDI (Sistema Integrador de Dados e Informações), o qual foi montado seguindo o critério de relação causa-e-efeito segundo pede o *Balanced Scorecard*.

#### **5.6.7. Quanto à Responsabilidade Pública e Cidadania**

Com relação ao Modelo de Diagnóstico Organizacional, verifica-se claramente através do cumprimento dos critérios do DQLP, a preocupação com relação à responsabilidade pública e à cidadania. Dentro deste item, a Divisão empenha-se em preservar o meio ambiente através do cumprimento das legislações, normas, a prevenção da poluição das suas operações e a aplicação dos seus produtos no mercado.

Já no *Balanced Scorecard*, não está explícito que este item deva ser levado em consideração, mas a divisão através do cumprimento dos critérios DQLP inseriu indicadores e objetivos, os quais estão ligados a uma ou mais estratégias.

#### **5.6.8. Quanto a Sistemas de Recompensa ou Remuneração Variável**

O sistema de remuneração variável é feito através de bônus gerencial (nível gerencial) e o plano de participação nos resultados (nível de suporte e operação), os quais estão atrelados à obtenção de objetivos definidos e monitorados no *Balanced Scorecard*. Também possui as recompensas não-financeiras, entre as quais pode-se citar o churrasco das idéias, para quem atingiu o objetivo individual, o churrasco de *record* para as áreas que ultrapassaram a sua maior produção, premiação para os maiores sugestores de idéias do mês e outros. Pode-se resumir que a maioria das recompensas e remunerações variáveis está contemplada através do cumprimento de indicadores e objetivos estabelecidos no *Balanced Scorecard*.

## **6. Conclusão e Recomendação para Futuros Trabalhos**

### **6.1. Conclusão**

Pode-se concluir após o término da pesquisa bibliográfica, que o Modelo de Diagnóstico Organizacional tem um caráter mais explicativo, ou seja, ele aborda várias áreas da empresa, questionando de forma detalhada qual é o enfoque, quais são os processos envolvidos e como eles são desenvolvidos. Este modelo busca não dirigir, mas orientar a empresa na implementação dos critérios de excelência, bem como fazer um diagnóstico da gestão da organização.

No caso do *Balanced Scorecard*, evidencia-se uma teoria, muitas vezes representada com exemplos, mas ainda com informações globais e não detalhadas de maneira a orientar a empresa a identificar onde ela está forte e onde tem oportunidades de melhoria. Este modelo deixa a critério da empresa a maneira como operacionalizar a implementação das diversas etapas deste modelo podendo ser bom ou ruim, porque a organização poderá estar tomando um rumo errado ou complicado. Este tipo de situação pode prejudicar a implementação e muitas vezes até ocorrer à desistência, porque o processo de desenvolvimento não era o melhor ou porque faltaram esclarecimentos.

Pode-se concluir também que o *Balanced Scorecard* inicialmente ele tem uma função mais de desdobramento das estratégias, mas após, possui um caráter mais voltado para a gestão da organização, preocupando-se muito com as inter-relações dentro da organização,

buscando compreender onde a influência de um indicador ou de um plano de ação poderá contribuir ou não para se alcançar o objetivo pré-definido.

Ainda em tempo, conclui-se que o *Balanced Scorecard* não deixa claro onde e como se pode considerar a responsabilidade pública e a cidadania da empresa. Já no Modelo de Diagnóstico Organizacional verificam-se critérios que orientam o foco para este assunto, considerando os impactos ao meio ambiente e para a comunidade. Este assunto cada vez mais está presente na vida das pessoas e nas operações das empresas, porque as instituições governamentais do mundo inteiro estão exigindo a implementação de normas que controlam as empresas com relação ao impacto no meio ambiente proveniente das suas operações e aplicação dos seus produtos. Acredita-se que este é um ponto que deva ser considerado no *Balanced Scorecard*, pois as empresas devem preocupar-se com este tema que é tão polêmico nos dias de hoje.

Quanto ao objetivo principal, conclui-se que de modo geral existe complementaridade entre os dois modelos. Verificando-os detalhadamente, nota-se que eles abordam o mesmo assunto, porém, em determinados momentos um deles aprofunda mais sobre o tema em questão. Isto é importante porque se nota que quando um não é suficientemente claro em determinados assuntos, o outro auxilia complementando a lacuna existente.

Nos objetivos específicos atingiu-se de maneira satisfatória a compreensão dos modelos através da revisão bibliográfica, entendendo as peculiaridades de cada um, objetivando verificar a existência ou não de complementaridade entre os modelos, tendo condições de sustentar de forma concreta esta avaliação.

Através da análise comparativa entre os modelos, verificou-se que eles podem ser melhorados quando utilizados simultaneamente, buscando preencher as lacunas existentes nos modelos.

Quanto ao caso da Dana, nota-se que a empresa tem um enfoque mais forte no MDO do que no BSC, lembrando que o MDO é o modelo que a Dana adotou primeiro, ou seja, está mais presente na cultura da empresa e o BSC é o modelo que a Dana optou para auxiliar na revisão do planejamento estratégico e no desdobramento das estratégias. Pode-se concluir que o uso combinado dos modelos nesta empresa está tendo sucesso, pois a organização já foi submetida a avaliações internas (DQLP) e externas (PNQ), onde obteve sucesso notório atingindo a pontuação máxima destas avaliações. Pode-se dizer que este estudo de caso, foi importante para fazermos as comparações entre os modelos, pois através do entendimento teórico dos modelos e associado com a prática dos modelos dentro da organização, foi

fundamental para compreendermos que quando estes modelos estão atuando de forma conjunta, eles criam sinergia entre os diversos setores da empresa.

Pode-se dizer que se uma empresa optar por utilizar estes modelos simultaneamente, poderão obter resultados satisfatórios na gestão dos seus negócios. Vale lembrar que não existe fórmula certa para a obtenção do sucesso, a empresa deve querer o diferencial para o seu gerenciamento, ou seja, ela deve estar empenhada em compreender os modelos de maneira que possam adaptá-los ao dia-a-dia da organização.

Em relação à metodologia aplicada, conclui-se que foi satisfatória para a compreensão e discussão comparativa dos modelos, bem como para avaliar criticamente a empresa Dana.

## **6.2. Recomendação para Futuros Trabalhos**

Como recomendação para futuros trabalhos, pode-se adicionar outros critérios de comparação ou a partir destes elaborar outros cruzamentos para se compararem entre si. A partir deste aprimoramento, entende-se que este tipo de trabalho irá auxiliar muito aquele que estiver em busca de literaturas que expliquem ou que identifique as características individuais de cada modelo considerando as comparações pertinentes.

Outro tipo de trabalho que pode ser muito útil para as empresas, tanto de pequeno quanto de grande porte, seria a implementação dos dois modelos ou um deles, caso a empresa já possua o outro. Poder-se-ia desenvolver esta implementação junto com a empresa, auxiliando e buscando dirimir as possíveis dúvidas que possam surgir durante o processo de implantação do modelo. Isto seria importante para verificar-se as reais dificuldades e facilidades dos modelos, pois desta forma estaria ocorrendo a verificação da teoria posta em prática, bem como a validação das comparações e suas integrações.

Este trabalho pode servir de base para empresas que estejam dispostas a empregarem um esforço extra na busca por modelos que otimizem a gestão dos seus negócios.

Pode-se, a partir desta dissertação, contemplar também os métodos de implantação destes modelos, objetivando auxiliar aquelas empresas que não tenham domínio suficiente para colocá-los em prática. Para conduzir a implementação, deve-se buscar literaturas que determinem o caminho a ser seguido, ou seja, que digam o que, quem, como e quando a empresa deverá executar cada etapa do modelo escolhido.

Como essa dissertação está baseada em um caso único, sugere-se elaborar um modelo genérico que possa ser utilizado por várias empresas de segmentos diferentes.

Outra sugestão seria um trabalho essencialmente teórico, buscando esgotar as teorias de ambos, fazendo discussões críticas, bem como, outros tipos de comparações e correlações baseadas em opiniões de diversos autores e experimentações reais ou hipotéticas.

## Referências

BOGAN, Christopher; HART, Christopher. **Baldrige**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BROWN, Mark G. **The Pocket Guide The Baldrige Award Criteria**. New York: Quality Resources, 1998. 65 p.

CAMPOS, José A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998. 184 p.

CARPES, Cristina B. **Balanced Scorecard como Ferramenta de Medição Sistemática em Empresas que Utilizam o Modelo Malcolm Baldrige no Processo de Gestão**, 2003. Trabalho de Conclusão (Bacharelado em Administração de Empresas), Universidade do Vale do Rio do Sinos, São Leopoldo. 66 p.

DANA, Corporation. **Diretrizes para o Relatório e Critério da Avaliação DQLP (Malcolm Baldrige)**. 2001. 48 p.

FPNQ. PNQ: **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001. 96 p.

GEORGE, Stephen. **O Sistema Baldrige da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 416 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.

SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas**. 2001. 120 p. Dissertação (Mestrado em



Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

## **Bibliografia**

CUNHA, Evaldo. **Planejamento Estratégico Utilizando o Balanced Scorecard**. Disponível em <http://geocities.yahoo.com.br/evaldocunha2001/texto.html>. Acesso em abril de 2002.

KAPLAN, Robert S.; LAMOTTE, Gaelle. **The Balanced Scorecard and Quality Programs**. Artigo Harvard Business School Publishing, 2001.

LUCCA, Elcio A. **O Modelo de Excelência de Gestão**. disponível em [www.fpnq.org.br/artigos\\_gm\\_mai2001.htm](http://www.fpnq.org.br/artigos_gm_mai2001.htm). Acesso em maio de 2001.

MÜLLER, Cláudio J. **Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, 2000.

REIS, Ivagner F. **Avaliação do Desempenho Empresarial**. Disponível em <http://www.criativamarketing.hpg.ig.com.br/artigos/artigo01.htm>. Acesso em julho de 2000.

ROBINSON, Robin. **Models Strategic Planning Decision Support Systems**. Artigo Computerworld, janeiro de 2000.

RODRIGUES, José R. G. NUNES, Patrícia M. **O uso do Balanced Scorecard como Núcleo de Business Intelligence**. Disponível em [www.fiber.com.br/bsc.htm](http://www.fiber.com.br/bsc.htm). Acesso em setembro de 2002.

SANTOS, Jairo B. **O Balanced Scorecard na Integração dos Sistemas de Gestão**. Disponível em [jbconsult@uol.com.br](mailto:jbconsult@uol.com.br). Acesso em março de 2002.

BANAS, Revista Qualidade. **Os Critérios de Excelência**. Disponível em [http://www.fpnq.org.br/artigos\\_bannas\\_jan2000.htm](http://www.fpnq.org.br/artigos_bannas_jan2000.htm). Acesso em junho de 2001.

SANTOS, Jairo B. **O Balanced Scorecard na Integração dos Sistemas de Gestão**. Disponível em <http://www.sqsqualidade.com.br/artigos.html>. Acesso em agosto de 2002.