

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

**APLICAÇÃO DE UM PROCESSO DE MELHORIA EM
UMA EMPRESA DE ADESIVOS, UTILIZANDO
DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA COMO FOCO DE
MUDANÇAS**

Autor: Massimo Jorge Isaac

Orientador: Prof. Dr. Ademir J. Petenate

Campinas, 20 de Abril de 2006

SP - Brasil

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

Dissertação de Mestrado

**APLICAÇÃO DE UM PROCESSO DE MELHORIA EM
UMA EMPRESA DE ADESIVOS, UTILIZANDO
DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA COMO FOCO
DE MUDANÇAS**

Autor: Massimo Jorge Isaac - RA:996202

Orientador: Prof. Dr. Ademir J. Petenate

Trabalho final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão da Qualidade Total

Campinas, 20 de Abril de 2006.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

**APLICAÇÃO DE UM PROCESSO DE MELHORIA EM
UMA EMPRESA DE ADESIVOS, UTILIZANDO
DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA COMO FOCO DE
MUDANÇAS**

Autor: Massimo Jorge Isaac - RA:996202

Orientador: Prof. Dr. Ademir J. Petenate

Trabalho final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 20 de Abril de 2006
SP - Brasil

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

Dissertação de Mestrado

**APLICAÇÃO DE UM PROCESSO DE MELHORIA EM
UMA EMPRESA DE ADESIVOS, UTILIZANDO
DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA COMO FOCO DE
MUDANÇAS**

Autor: Massimo Jorge Isaac

Orientador: Professor Doutor Ademir José Petenate

Professora Doutora Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza

Professor Doutor Miguel Juan Bacic

Campinas, 20 de Abril de 2006

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

Isa
Issac, Massimo Jorge
Aplicação de um processo de melhoria em uma
empresa de adesivos utilizando diversificação
mercadológica como foco de mudanças / Massimo Jorge
Isaac. --Campinas, SP: [s.n.], 2006

Orientador: Ademir José Petenate.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Gestão da qualidade total. 2. Gestão de empresas.
3. Diversificação na indústria. 4. Indicadores estatísticos
I. Petenate, Ademir José. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III.
Título.

Titulo em Inglês: A improvement process application in a printer company of stickers
trough marketing diversification as changing focus.

Palavras-chave em Inglês: Quality, Improvement process, Marketing diversification,
Indicators management

Área de concentração: Gestão da Qualidade Total

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Ademir José Petenate, Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza,
Miguel Juan Bacic

Data da defesa: 20/04/2006

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha esposa Ana Paula, fonte de inspiração, pois de seu Mestrado em Odontologia, retirei a vontade de elaborar algo de tal magnitude.

Aos meus filhos Lucas e Manoella, que sigam sempre o exemplo da busca do conhecimento e aperfeiçoamento nas atividades que venham abraçar ao longo de suas vidas.

Agradecimentos

Agradeço aos diretores da Cia. de Adesivos por permitirem que tal estudo fosse lá aplicado, bem como a divulgação dos resultados obtidos.

Ao colega Jorge de Paiva, por ter me indicado esta renomada instituição.

Agradeço também aos mestres e professores Ademir José Petenate, Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza, José Newton Cabral Carpintero (em memória), Miguel Juan Bacic, que na divulgação e disseminação dos seus conhecimentos, fizeram-me nestes anos dar um salto evolutivo em minha formação.

“Os ousados começam, mas só os determinados terminam.”

George Bernard Shaw

RESUMO

Isaac, Massimo Jorge, *Aplicação de um Processo de Melhoria em uma Empresa de Adesivos, Utilizando Diversificação Mercadológica Como Foco de Mudanças*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006. 92 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a aplicação de um processo de melhoria em uma empresa de adesivos, através da diversificação mercadológica e com indicadores de desempenho e mensuração dos objetivos almejados, pelo método do Balanced Scorecard. Os resultados obtidos demonstraram que a organização evoluiu do estágio de eminente inviabilidade econômica para um patamar de viabilidade e lucratividade.

ABSTRACT

Isaac, Massimo Jorge, *A Improvement Process Application in a Printer Company of Stickers Trough Marketing Diversification As Changing Focus*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006. 92 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total.

This resource paper was developed in order to purpose an application of an improvement process in a Printer Company of Stickers, trough a marketing diversification and measurement of the results by The Balanced Scorecard.

The achieve results demonstrate that the company became profitable and economically viable.

Sumário

Capítulo 1:

Introdução	1
-------------------	---

Capítulo 2:

O Conceito e os Fundamentos de Um Processo de Melhoria, O Conceito e os Fundamentos do Balanced Scorecard e o Conceito da Diversificação Mercadológica	6
---	---

Capítulo 3:

O Processo de Melhoria Através da Diversificação Mercadológica e Mensuração de Resultados Através do Balanced Scorecard	50
--	----

Capítulo 4:

Conclusões e Sugestões para próximos trabalhos	81
---	----

Referências Bibliográficas	84
-----------------------------------	----

Lista de Figuras

Figura 1 Identificação dos Processos e sua Interação. Exemplo Industrial	10
Figura 2 O Ciclo PDSA	19
Figura 3 A Melhoria Contínua	21
Figura 4 As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard	39
Figura 5 O Ciclo do Desenvolvimento do Balanced Scorecard	42
Figura 6 Aspectos comuns entre o processo de melhoria e o BSC	52
Figura 7 A Integração do Modelo de Melhoria, PDSA e o Balanced Scorecard	54
Figura 8 O Organograma Funcional da Cia. de Adesivos	56
Figura 9 As Responsabilidades na Cia. de Adesivos	64
Figura 10 Quadro Indicativo de Participação Mercadológica	80

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Finalidade dos Estudos

1.1.1 Cenário

Este trabalho foi elaborado em uma empresa produtora de adesivos impressos que em determinado momento de sua trajetória iniciou uma curva descendente em seu desenvolvimento, chegando ao limiar de inviabilidade econômica.

Na organização em que este trabalho foi desenvolvido, detectou-se a necessidade da aplicação de um processo de melhoria devido ao seu estágio de eminente inviabilidade econômica. Os resultados de anos seguidos demonstraram a necessidade urgente de ações de mudanças que melhorassem seu desempenho econômico.

A mensuração dos resultados aconteceu entre **Janeiro de 2000 e Dezembro de 2002.**

O processo de melhoria ocorreu através da diversificação mercadológica e utilizou como método de escolha de objetivos e mensuração de resultados a aplicação do Balanced Scorecard, modelo de gestão estratégica.

Basicamente, dentro do método de um processo de melhoria, utilizou-se o ciclo PDSA, que consiste em planejar, executar, estudar e agir, derivado dos trabalhos de W. E. DEMING, W. A. SHEWHART E C. I. LEWIS. Estas quatro etapas estão descritas de forma individualizada no segundo capítulo deste trabalho.

1.1.2 Justificativa

O objetivo do presente trabalho é demonstrar como a aplicação planejada de um processo de melhoria pode modificar os resultados da organização e possibilitar sua recuperação econômica. Também se pretende verificar os resultados da aplicação do processo, mensurando-os.

O processo de melhoria ocorreu através do reposicionamento e diversificação mercadológica com a utilização do modelo de gestão da estratégia, o *Balanced Scorecard*, na qual a estratégia escolhida e executada foi mensurada pelos indicadores escolhidos no método, para auxiliar a análise e o entendimento de que as mudanças planejadas e executadas foram de fato uma melhoria para a organização.

A Escolha do Modelo Balanced Scorecard

No processo de melhoria ao plano de negócio, foi escolhido o modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard* para escolha dos objetivos almejados e mensuração dos resultados.

Toda melhoria requer mudança, mas nem toda mudança é de fato uma melhoria. A premissa básica de um processo de melhoria é aumentar a chance de uma mudança ser uma melhoria de fato, sob o ponto de vista de todos os afetados e envolvidos na melhoria. A regra central para tornar a mudança uma melhoria de fato é saber de maneira clara o que se espera da mudança e como atingi-la e por fim é necessária sua mensuração para validação dos resultados.

A escolha do *Balanced Scorecard* foi decidida por seu conteúdo e abrangência que enfocam os principais aspectos de gestão dentro de uma organização: clientes, fornecedores, funcionários e processos de operação. Por possuir uma metodologia clara e objetiva de medição de resultados e também por sua rápida e razoável simplicidade de elaboração, como requeria o estado da organização naquele momento.

Foi planejada a aplicação do modelo para orientação das melhorias a serem realizadas e mensuração de seus resultados como fonte de análise e comprovação, visualizando-se uma adequação entre a problemática e a execução das ações que visam a solução.

A relevância deste trabalho, principalmente, está na verificação de que a aplicação de um processo de melhoria e de um modelo relativamente simples pode viabilizar economicamente uma empresa. O modelo utilizado poder ser aplicado em qualquer organização, inclusive nas de pequeno porte, como a empresa objeto deste trabalho, a um custo acessível, pois depende, basicamente, apenas de capital intelectual, ou seja, pode ser desenvolvido e aplicado pelos próprios gestores das organizações, com ou sem ajuda externa.

Segundo artigo publicado na revista HSM MANAGEMENT (julho-agosto de 2001), REICHHELD relata que a organização Bain & Co., todos os anos, faz um levantamento das práticas de gestão das grandes empresas. Esse levantamento indica que, nos EUA, cerca de 50% das empresas da lista *Fortune 1000* estão usando o Balanced Scorecard, na Europa entre 40% e 45% e na Austrália 35% em 2001, o que demonstra sua grande aplicação como auxiliar na gestão empresarial.

Segundo outro artigo publicado na revista HSM MANAGEMENT (março-abril de 2002), para os executivos brasileiros, as três ferramentas mais satisfatórias no aspecto financeiro são Remuneração por Desempenho, Análise de Valor para o Acionista e Balanced Scorecard, estando esta ferramenta em sexto lugar, como a ferramenta de gestão mais utilizada no Brasil.

Embora a Remuneração por Desempenho, segundo o artigo supra citado, tenha sido considerada uma ferramenta, pode-se discutir esta colocação, pois sua aplicação pode ser entendida mais como uma opção de modelo na gestão de pessoas, aplicada por várias empresas, obstinadas por melhores resultados individuais e engajamento de seus funcionários com a organização.

1.1.3 Hipóteses

Hipótese primeira. A aplicação de um processo de melhoria planejado e estruturado é uma base importante para a estratégia de diversificação mercadológica e possibilita a obtenção de melhores resultados e desempenhos organizacionais.

O planejamento de um processo de melhoria é constituído primeiramente do entendimento claro e objetivo do que se deseja obter e posteriormente da escolha das metas e objetivos para o alcance deste desejo.

Hipótese segunda. A escolha e a coleta de indicadores de mensuração de resultados é um importante fator para o alcance de metas e planejamentos de execução.

Desta forma, tentar-se-á extrair conclusões que permitam oferecer sugestões que sirvam para dinamizar e aumentar a competitividade de organizações que atravessem situações similares.

1.2 Metodologia utilizada nos estudos

Tendo em vista os objetivos da presente dissertação, é empregado o método de estudo de caso. Para tanto, recorre-se a coleta de dados informativos relevantes ao contexto organizacional.

BRESSAN (2000) tomou por base vários autores para afirmar que o método de estudo de caso é um recurso válido para várias situações em Administração, uma vez que permite o estudo de diversas questões na área de Administração, que não seriam examinadas com facilidade por outros métodos.

1.3 Procedimentos operacionais para a aquisição dos dados e informações

As informações foram coletadas durante o trabalho prático realizado pelo autor, na seqüência necessária para o cumprimento do cronograma de sua aplicação e em interação com as pessoas chave na organização objeto deste trabalho.

1.4 Organização do trabalho

- Capítulo 1: Introdução
- Capítulo 2: Conceito e fundamentos de um processo de melhoria. Conceito e fundamentos do Balanced Scorecard. Conceito da diferenciação mercadológica.

- Capítulo 3: Apresentação da empresa. Aplicação dos modelos. Demonstração dos resultados obtidos e sua análise.
- Capítulo 4: Apresentação das conclusões e sugestões para próximos trabalhos.

CAPÍTULO 2

O CONCEITO E OS FUNDAMENTOS DE UM PROCESSO DE MELHORIA, O CONCEITO E OS FUNDAMENTOS DO BALANCED SCORECARD E O CONCEITO DA DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA.

2.1 Uma Introdução a Um Processo de Melhoria

A ciência de melhoria é muito antiga, no entanto, está sendo redescoberta como a base de uma importante tecnologia para aplicação em organizações que necessitam de resultados rápidos. Melhoria pode ser entendida como a evolução de um determinado estágio a outro desejado, almejado em situações diversas. No âmbito empresarial a melhoria pode ser vista como a evolução de um determinado estágio organizacional a outro mais adequado às necessidades de sobrevivência, crescimento ou desenvolvimento. Esta tecnologia é baseada em conhecimento, não em hardware. Ela não pode ser instalada em uma empresa como a peça de um equipamento e o desafio principal é estabelecer na organização um ambiente adequado para sua aplicação.

As organizações diferem em suas culturas e para os gestores é necessário desenvolver a habilidade de identificar suas necessidades e trabalhar para alcançá-las.

Integração

A construção de um sistema de indicadores mensuráveis é uma forma de se analisar e entender se os objetivos estratégicos de uma organização estão sendo atingidos, ou se, ao menos, a organização está caminhando na direção correta planejada em sua estratégia. Os indicadores mensuráveis são o elo entre as ações tomadas e a estratégia definida pela organização, pois com a análise de suas conseqüências pode ser verificada a eficácia das ações e da própria estratégia planejada. Os indicadores atuam como orientadores na definição de cada ação a ser tomada.

Ao se iniciar um processo de melhoria em uma organização, este deve estar ligado intrinsecamente à definição da estratégia e seu planejamento prévio, como forma de garantir o sucesso do empreendimento.

Supondo que já tenha sido iniciada a implantação de um processo de melhoria da Qualidade em uma organização e que todos os setores estejam trabalhando na determinação de medidas de qualidade, algumas questões surgem: Será que os indicadores estabelecidos por um setor não serão conflitantes com os indicadores estabelecidos por outros? Mesmo não o sendo, será que estarão em consonância com os objetivos da organização?

Quanto à primeira indagação, segundo ALMEIDA (1995), havendo entendimento prévio e trabalho integrado entre cliente e fornecedor interno, o conflito não deverá ocorrer.

Quanto à segunda dúvida, pode ocorrer que certos objetivos setoriais não se desenvolvam em perfeita sintonia com os objetivos da organização, se não forem tomados certos cuidados. Entretanto, é de se ressaltar que, mesmo enquanto essa sintonia não se faz presente, pelo simples fato de haver sido gerada uma consciência de busca da qualidade em uma organização, são gerados benefícios que não seriam alcançados de outra forma.

Para se alcançar a sintonia desejada existem dois caminhos, integração vertical e integração horizontal.

Integração Vertical

A integração vertical refere-se à forma de planejamento operacional e planejamento da qualidade que vem de cima para baixo, da alta administração até os funcionários, passando por todos os níveis gerenciais intermediários.

Integração Horizontal

A integração horizontal é a outra forma de se assegurar a sintonia das atividades de melhoria da qualidade. A integração horizontal implica a adoção do conceito de **processo**.

Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades que são executadas de maneira seqüencial para obtenção de um determinado resultado e também pela maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; métodos e técnicas.

Um processo pode ser a conjunção sinérgica de mais de um ou vários sub processos e tarefas.

Processo é, como descrito por ALMEIDA (1995), a organização dos recursos humanos e materiais dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independente de relacionamento hierárquico.

Processo, segundo LANGLEY e colaboradores (1996), é um conjunto de causas e condições que ocorrem juntas repetidamente numa série de etapas que transformam entradas em saídas.

Todos os processos têm etapas, entradas e saídas e estes provem elementos tangíveis que podem ser mensurados.

Um processo de melhoria da qualidade pode ser entendido como o conjunto global de ações para melhoria de qualidade em todas as áreas de uma organização.

A NBR ISO 9000:2000, promove a adoção de uma abordagem de processos para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade.

Para uma organização funcionar de uma maneira eficaz, segundo a ISO 9000, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como “abordagem de processo”.

Uma vantagem da abordagem de processos é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Um exemplo de identificação de processos e sua interação em uma organização industrial:

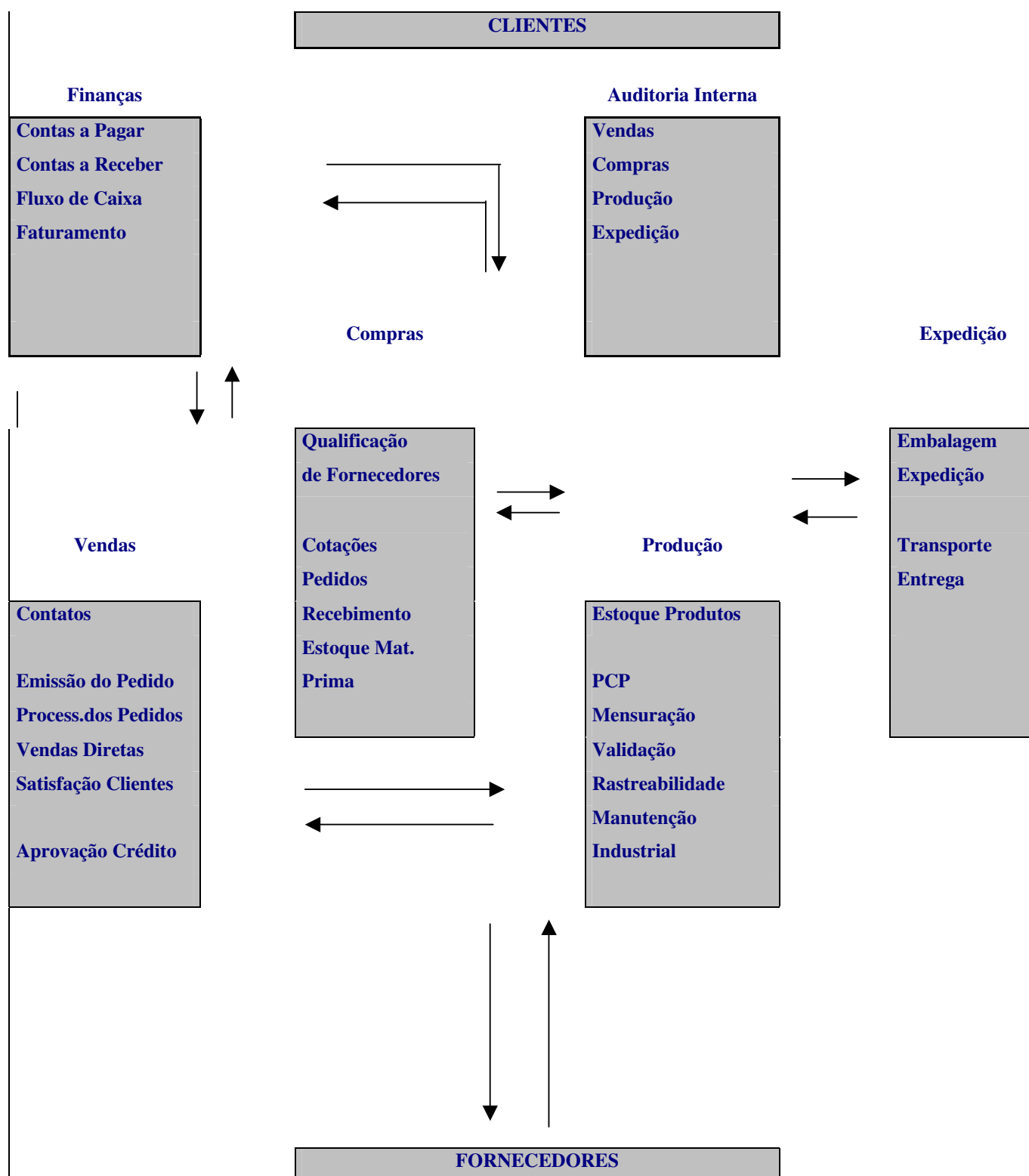


FIGURA 1 Identificação dos Processos e sua Interação. Exemplo Industrial Fonte: Autor

Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- Entendimento e atendimento dos requisitos,
- Necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado,
- Obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo,
- Melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

Os processos podem se dividir em segmentações sucessivas até o nível das atividades.

A integração acontece através de algumas etapas, que começam com o planejamento estratégico qualitativo para três ou até cinco anos, gerado pela alta administração, explicitando os aspectos de melhoria da qualidade.

O próximo nível é o planejamento operacional, para garantir os objetivos estratégicos e o planejamento operacional funcional, em suporte ao plano operacional global.

Para suportar os planos funcionais, executam-se os planos de ação departamentais.

Todas as etapas, desde o planejamento estratégico até o plano de ação mais imediato, devem incluir objetivos de melhoria da qualidade, em apoio aos objetivos operacionais.

O que, como, quando, quem, quanto e que benefícios serão auferidos, são itens obrigatórios de um plano efetivo.

Este plano deve contemplar o aspecto fundamental para o sucesso em qualquer empreitada organizacional, as pessoas.

Para tanto a formação de um conjunto de pessoas, que sintonizadas com os objetivos do plano, devem ter o suporte de treinamentos específicos para a execução de suas funções. Esses grupos podem ser chamados de grupos da qualidade, que tem entre outras atribuições, a função de transmitir informações e supervisionar as pessoas ligadas diretamente a eles.

A integração é um dos principais sustentáculos para a aplicação de um processo de melhoria, que está analisado a seguir.

O Processo de Melhoria

Os modelos de melhoria são baseados atualmente em efetuar uma mudança inteligente, que seja planejada, estudada previamente e analisada quanto aos recursos necessários e munida de boas informações. Pode-se definir como melhoria inteligente toda melhoria eficaz em seu propósito. Toda melhoria requer mudança, uma vez que algo tem que ser modificado, seja um conceito, um determinado processo, um entendimento ou uma maneira de se fazer determinadas tarefas, mas nem toda mudança é de fato uma melhoria. A premissa básica de um processo de melhoria é aumentar a chance de uma mudança ser uma melhoria de fato, sob o ponto de vista de todos os afetados e envolvidos na melhoria. A regra central para tornar a mudança uma melhoria de fato é saber de maneira clara o que se espera da mudança e como atingi-la.

Costuma-se utilizar muito a palavra “mudança” para variadas situações, mas normalmente para refletir reações a fatos ocorridos, porém isto não significa necessariamente uma fonte de melhoria.

Para verificação é necessário acompanhar e entender o processo de melhoria planejado e executado e verificar se as mudanças realmente resultaram em melhorias sob o ponto de vista dos *stakeholders*, os grupos que sustentam a organização, acionistas ou proprietários, funcionários e terceirizados, clientes, fornecedores e ao meio ambiente. Algumas das dificuldades em se alcançar este objetivo são, como descrevem LANGLEY e colaboradores (1996):

- Ter tempo disponível para trabalhar em busca do objetivo
- Pensar em mudanças que ainda não foram previstas como melhoria
- Vencer a resistência á mudanças
- Reconhecer quando uma mudança é de fato uma melhoria
- Satisfazer diferentes pontos de vista

Ajudar as organizações a superar estas dificuldades é o foco principal da ciência do processo de melhoria.

A Ciência da Melhoria

“A ciência da melhoria é o conhecimento das verdades comuns ou da aplicação das leis ordinárias, especialmente quando obtidas ou testadas através de métodos científicos”, segundo LANGLEY e colaboradores (1996).

Obviamente para criar uma melhoria é necessário o conhecimento específico do problema e da área aonde se pretende atuar. A ciência da melhoria concerne em como é aplicado o conhecimento de determinado assunto ou matéria em diversas situações. Como são as melhorias aplicadas em hospitais, indústrias, lojas de doces, companhias de seguro, igrejas ou nas comunidades? É cada aplicação tão específica, quanto especializado deve ser o conhecimento a ser usado em cada área?

W. Edwards Deming fez uma importante contribuição à ciência da melhoria reconhecendo os elementos do conhecimento que sobrepõe as melhorias com um largo espectro de aplicações. A isto ele deu o nome de “Sistema de Profundo Conhecimento”, DEMING (1990). Profundo denota a profunda visão que provém do conhecimento em como efetuar mudanças que resultem em melhorias em vários setores. Sistema denota a ênfase na interação dos componentes e de acordo com DEMING, estes componentes são a apreciação de um sistema, entendimento da variação, teoria do conhecimento e psicologia.

Apreciação do sistema

Os sistemas das organizações devem ser entendidos e apreciados para que possam sofrer proposições de alterações e mudanças ou qualquer ação de alteração.

Porque muitos produtos, serviços ou resultados de um complexo sistema de interação entre pessoas, procedimentos e equipamentos são vitais para o entendimento de determinado sistema.

Entendimento da variação, pois sistemas constantemente exibem variação. Nós todos somos forçados em nossas vidas a tomar decisões, baseados na interpretação dessas variações. A habilidade em responder a estas variações é inseparável da execução das melhorias.

Teoria do Conhecimento

No contexto da melhoria, a mudança é uma previsão, o que se deseja obter ou alcançar e que se for realizada, resultará em melhoria. Esta previsão é feita e necessita de um plano a ser desenvolvido a partir dela. Quanto mais conhecimento se tiver das determinadas funções inerentes ao contexto de atuação, melhores e maiores serão as chances da mudança se tornar de fato uma melhoria.

Psicologia

O conhecimento da psicologia nos ajuda a entender pessoas, como elas interagem entre si e com o sistema. Isto nos ajuda a prever como as pessoas irão reagir frente a determinadas mudanças, por que elas resistem a ela e como superar essa resistência. Pessoas diferem entre si, têm diferentes preferências, aspirações, motivações e maneiras de aprender. Para que a maioria das mudanças tornem-se melhoria terá que reconhecer estas diferenças e fazer uso delas.

Cada um destes quatro componentes tem uma rica história intelectual e grandes contribuições. O foco na interação dos componentes como um sistema de conhecimento é uma das grandes contribuições de DEMING, (LANGLEY e colaboradores, 1996).

Entendimento de Variação

A melhor maneira de se apreciar um processo é através do entendimento da variação. Todo processo tem variações, mas o importante é identificar as causas destas variações (DEMING, 1990).

Segundo DEMING (1990), toda variação é causada, ou seja, não acontece de maneira aleatória, porém se as causas da variação puderem ser determinadas como causas comuns, inerentes ao modelo e processo em questão, pode-se dizer que determinado processo está estável ou sob controle, no entanto, quando as causas forem determinadas como causas especiais, adversas ao modelo ou processo, pode-se dizer que o processo é considerado instável.

Para SHEWHART, como descrito em LANGLEY e colaboradores (1996), variação pode ser vista de duas maneiras: como a variação que indica que algo sofreu uma mudança ou que aconteceu de forma similar a variação ocorrida no passado e que não indica que a mudança de fato tenha ocorrido. As decisões devem ser baseadas na natureza da variação.

A idéia principal do conceito de SHEWHART é a de que não se pode entender de maneira automática o que está ocorrendo, a não ser através da imputação de dados e informações através do tempo. Esta concepção indica que alguém deve observar os dados e entender quando uma mudança ocorreu.

Neste conceito aplica-se a terceira pergunta fundamental do processo de melhoria que está exposta a frente: quais mudanças devem ocorrer para obter a melhoria desejada?

Se a variação diária dos dados ocorrerem por circunstâncias específicas, as melhorias podem ser desenvolvidas através do entendimento do que são estas circunstâncias específicas.

Se a variação ocorrer através de um número de diferentes aspectos, mudanças mais profundas serão necessárias.

No contexto da melhoria, o entendimento da variação embasa a determinação da eficácia da mudança, pois conduz ao entendimento das causas de variação do processo.

Como exposto no início do conceito do processo de melhoria, as informações são a base do planejamento dos objetivos que se pretendem alcançar, para tanto o conhecimento mais profundo do processo e suas variações são fundamentais para seu controle e análise e a partir daí o desenvolvimento das mudanças.

Desenvolvendo uma Mudança

A maioria das vezes em que se atua no sentido de desenvolver mudanças, constituem-se em ações bem intencionadas, porém, mal planejadas, onde as execuções de mudanças somente ocorrem em resposta aos problemas e na tentativa de desenvolver a mudança perfeita. Organizações que são avessas às mudanças, normalmente são lentas ao reconhecer um problema e quando o fazem já é tarde.

Algumas organizações com pessoas que não possuem habilidades em desenvolver mudanças, trabalham na direção de atuar mais da mesma maneira, ou seja, se o problema é o

decréscimo em vendas, investe-se mais em propaganda, se a lucratividade está baixa, trabalha-se por mais tempo. Embora seja de reconhecimento geral que, em algumas situações, despende-se mais tempo em algum esforço específico seja benéfico, esta é uma estratégia limitada de se desenvolver melhorias.

Outro fator inibidor no desenvolvimento de mudanças reais é a busca pela mudança perfeita. Acredita-se que através de debates e análises acaba-se por encontrar a forma ideal de mudanças. Com os efeitos colaterais dessa busca e as possibilidades de objeções às mudanças, essa busca pode se estender por tempo indeterminado.

As alternativas para superar estas dificuldades em se aplicar mudanças são:

1. Examinar o sistema atual e identificar as possibilidades de mudanças.
2. Através de uma idéia nova propor um redesenho do sistema encontrado.
3. Desenvolver o modelo de mudança planejado.
4. Testar o modelo.
5. Implementar o modelo testado com as eventuais correções necessárias, identificadas na fase de testes.

Testando uma Mudança

A melhor maneira de se efetuar melhorias é a aplicação de tentativas e aprendizados obtidos através das mesmas. Pode-se desenvolver uma mudança e testá-la em pequena escala com o intuito de minimizar riscos e observar como o sistema reage ao longo do tempo. A mudança pode ter dado certo, necessitar de ajustes ou mesmo ser descartada. Porém algum conhecimento será extraído para ser aplicado em uma nova tentativa de mudança. A essência da melhoria está nos ciclos de conhecimento e aprendizado extraídos das tentativas.

Em muitas organizações as mudanças ocorrem sem nenhuma interpretação sobre os resultados obtidos, quando o ideal é efetuar-se mudanças em pequena escala, porém estudando seus resultados no dia a dia das atividades de uma organização.

Implementando uma Mudança

Não é suficiente demonstrar que uma mudança resultou de fato em uma melhoria. É preciso integrá-la ao sistema. Para que isto ocorrer é necessário que seja de maneira planejada. As pessoas que não fizeram parte do planejamento, também, têm que aceitar e auxiliar na sua implementação.

Usando o Modelo para Melhoria

Todo processo de melhoria deve ser planejado antes de sua execução. O objetivo deve ser claramente colocado.

Uma maneira de se planejar o processo é responder três perguntas básicas, segundo LANGLEY e colaboradores (1996):

1. O que está se tentando obter?

É de extrema importância ao se planejar uma melhoria, nos concentrarmos em responder qual melhoria estamos tentando ou planejando obter.

Com este objetivo esclarecido, podemos seguir adiante com nosso plano de execução.

2. Como saber se a mudança é de fato uma melhoria?

Como o colocado no início deste capítulo, nem toda mudança é de fato uma melhoria. Para podermos responder a esta questão se faz necessário identificar os resultados da mudança e

mensurar sua efetividade em relação ao que se deseja, o que pode ocorrer, como no estudo de caso objeto deste trabalho, através da mensuração e análise de indicadores previamente planejados.

De posse deste conhecimento podemos partir para a próxima pergunta em nosso processo de melhoria.

3. Quais mudanças devem ocorrer para obter a melhoria desejada?

Para responder a esta questão é necessário desenvolver quais são as mudanças possíveis de serem realizadas. Pode-se desenvolver uma lista de mudanças e executar testes em cada uma delas.

Um modelo para a implementação de mudanças é a execução do ciclo PDSA.

O Ciclo PDSA

Segundo LANGLEY e colaboradores (1996), desenvolver, testar e implementar mudanças que resultem em melhoria, não é uma tarefa fácil. Acontecimentos não esperados acontecem a todo o momento. A mudança pode não impactar na mensuração dos resultados e também pode ter efeitos colaterais não desejáveis. Para ajudar no desenvolvimento, testes e implementação de mudanças, o ciclo PDSA é sugerido como uma ferramenta de apoio.

O ciclo PDSA é uma ferramenta de orientação para execução de mudanças que se desejam obter. Inicialmente a insatisfação sobre o estado atual de um determinado processo deve ser identificado e entendido. Após esta fase pode-se vislumbrar quais resultados do processo deseja-se obter. A partir deste entendimento, são planejadas quais atitudes e ações devem ser executadas e então, a seguir, colocá-las em prática. Os dados obtidos são validados e comparados com o estágio anterior, para verificação da obtenção de melhoria real. Um vez chegada a conclusão, corrigir eventuais pontos e tomar as atitudes adequadas em sua execução e assim indefinidamente em busca da constante melhoria de cada processo e seus respectivos estágios.

Desta forma, ao invés da busca desordenada de alguma melhoria, uma conduta direcionada e planejada aumentam as chances de sucesso no empreendimento.

P D S A, Plan, Do, Study and Act, ou seja, *planejar, executar, estudar e agir*. O ciclo começa com o planejamento e termina com as ações baseadas no aprendizado obtido nas fases, planejar, executar e estudar do ciclo.

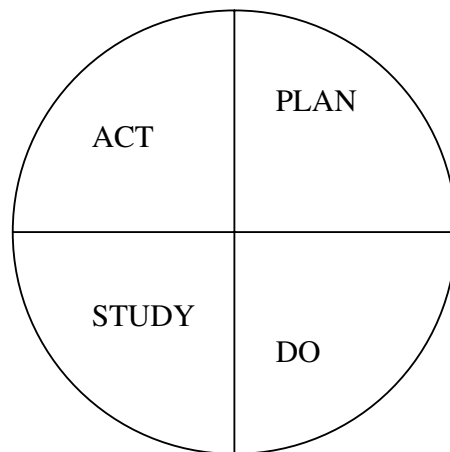


FIGURA 2 – O Ciclo PDSA Fonte: LANGLEY e colaboradores, 1996

A Fase Planejar

Esta fase consiste no planejamento do que deverá ser feito e quais resultados se esperam obter.

Consiste também em analisar a situação atual e os potenciais impactos da mudança antes de sua execução, sendo o importante processo de predição e postulação de uma teoria. Pensar a frente sobre quais as medições irão determinar se o propósito almejado está sendo atingido e planejar estas medições como parte da execução do plano.

Deve-se incluir as respostas para as questões 5 W, 2 H, segundo CAMPOS (1998):

- What – O que estamos tentando alcançar. Qual mudança representará de fato uma melhoria?
- Who – Quem será ou serão os responsáveis pela execução das ações?
- When – Quando? Em que momento as ações devem ser executadas?
- Why – Porque executar as ações propostas?
- Where – Onde implementar? Em quais setores, departamentos ou plantas?

- How – Como as ações devem ser executadas?
- How much – Quanto desejamos ganhar, mensurar, dispendar tempo ou dinheiro?

A Fase Executar

Nesta fase executam-se os testes e atitudes planejadas na fase anterior, documentam-se os problemas encontrados e inesperados. Iniciam-se a coleta e análise dos dados, mudanças em linha de produção, mudanças de pessoas e outras.

A Fase Estudar

Nesta fase completa-se a análise dos dados, comparando-os com as previsões, estudam-se os resultados obtidos na fase anterior, ou quaisquer alterações verificadas, tomando-as como aprendizado.

A Fase Agir

Nesta fase tomam-se as atitudes de eventuais correções ou mudanças que devem ocorrer, respondendo-se quais são as mudanças que devem ocorrer e qual será o próximo ciclo.

O ponto de início do PDSA dependerá do estágio em que o processo de melhoria se encontra. Se o processo já existir pode-se começar o ciclo na fase estudar. Pode-se quebrar a seqüência do processo atuando na fase agir, quando algo não esperado acontecer e houver a necessidade de uma rápida tomada de atitude.

Um processo contínuo de melhorias, ou a “**melhoria contínua**” preconizada pela norma **NBR ISO 9000**, principalmente em sua revisão **2000** é uma sucessão de execução de ciclos PDSA, onde o ganho e o aprendizado da fase anterior são aplicados na fase seguinte, de maneira integrada e servindo como “elo” entre cada etapa.

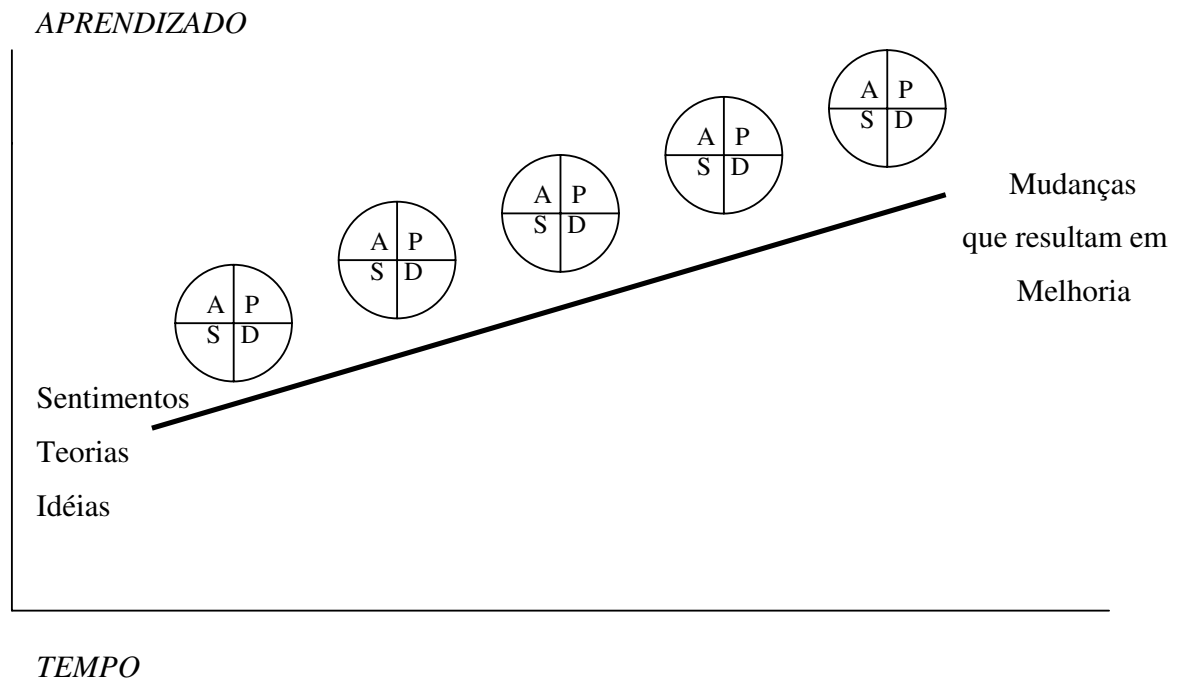


FIGURA 3 - A Melhoria Contínua

Fonte: LANGLEY e colaboradores, 1996

Um Guia para o Processo de Melhoria

Como demonstraram LANGLEY e colaboradores (1996), para que se estabeleçam as condições necessárias favoráveis para melhorias em uma organização deve-se:

1. Estabelecer e comunicar os objetivos a toda organização.
2. Entender a organização como um sistema.
3. Desenhar e administrar um sistema de coletas de informações para melhorias.
4. Conduzir um planejamento das melhorias e introduzi-lo no plano de negócio.
5. Administrar as atividades das pessoas e dos grupos designados para executar o planejado.

Estabelecendo um Ambiente Adequado para Melhorias

O passo fundamental no caminho da busca pela melhoria é o envolvimento de todos na organização. A alta direção deve concentrar seus primeiros esforços no estabelecimento de um ambiente adequado para execução de um plano de melhorias.

Normalmente todos em uma organização sentem-se no direito de inferir o que deve ser feito para melhoria, no entanto, a alta direção deve fazer com isto aconteça de forma planejada e direcionada.

Criando o Desejo da Melhoria Contínua

Motivar as pessoas no desejo de realizar melhorias, principalmente sob o ponto de vista do cliente é um desafio que pode ser alcançado se:

- Acreditar que o propósito da organização merece os esforços de todos
- Um intrínseco desejo, de pelo menos parte das pessoas, na busca da melhoria
- Um sistema que permita que as pessoas tenham prazer em seus trabalhos e orgulho com suas realizações
- Um ambiente que propicie tempo para as pessoas participarem das melhorias
- Reconhecimento e apreciação dos esforços individuais em busca da melhoria

Criando um Ambiente de Mutuo Respeito entre as Pessoas

O líder é o responsável pelo sucesso do empreendimento e algumas vezes deve atuar firmemente em face de oposições às mudanças. Esta atitude deve equilibrar o ambiente no sentido de permitir o mútuo respeito entre todos os membros da organização. As pessoas não são iguais em competência e experiência, mas podem ter um genuíno desejo de elevar seu nível e respeito na organização.

Os seguintes pontos podem ajudar ao líder conseguir seus objetivos:

- Fazer com que todos busquem as repostas necessárias e que cada um deve ajudar seu colega a encontrá-las
- Ouvir e responder com simpatia
- Minimizar conversas paralelas e negativas
- Comunicar sempre com voz firme, porém amigável
- Cuidar dos comportamentos que não se expressam de forma verbal
- Fugir dos medos ou complacências excessivos
- Demonstrar sincero interesse com as opiniões e as razões que estão por trás delas.

Promovendo Encorajamento

Quando mudanças são desenvolvidas, testadas e implementadas, as pessoas necessitam de encorajamento para seguir o planejamento. Quando alguém é encorajado, sente-se responsável por algo e tem controle de como são feitas as coisas e as mudanças.

O encorajamento ou seu inverso vem da maneira como as pessoas trabalham e interagem entre si. Um líder pode prover o encorajamento necessário pelo simples fato de melhorar o sistema em que as pessoas trabalham e dando oportunidades de efetuar melhorias em seu trabalho diário.

Porém, prover um bom sistema de trabalho e dar a oportunidade para as pessoas efetuarem as melhorias não é tudo para promover o encorajamento nas organizações. Os líderes podem melhorar a sua forma de comunicação e o seu comportamento da seguinte forma:

- Pedindo ajuda para solução dos problemas e efetuar melhorias
- Oferecendo ajuda sem tirar a responsabilidade das pessoas
- Demonstrar confiança nas pessoas comunicando expectativas positivas
- Expressando apreciação pelos esforços e contribuições

Promovendo Cooperação

Perceber uma organização como um sistema ou como um interdependente grupo de pessoas e processos trabalhando juntos com os mesmos propósitos torna fácil a visualização da substancial dependência entre pessoas e departamentos em conjunto com a organização.

Isto se torna aparente quando existe um importante relacionamento de fornecedores e clientes internos na organização.

Desta forma, se ocorrer uma mudança em uma parte do sistema, automaticamente será refletida na outra parte.

Construindo o Sistema de Melhorias

Como colocado anteriormente, os cinco pontos chave para a construção de um sistema de melhorias são:

1. Estabelecer e Comunicar os Objetivos a Toda Organização

Executar mudanças requer direcionamento e é função do líder prover este direcionamento através do reconhecimento e comunicação do propósito a toda organização.

Como enfatizado por DEMING (1986), a constância de propósito é um dos pontos mais fortes para se administrar uma organização. Se uma organização é um sistema, então todos devem conhecer seus propósitos e como ajudar a alcançá-los. Desenvolver e comunicar formalmente os propósitos prove um entendimento generalizado do negócio da organização.

O simples entendimento do propósito da organização não é o suficiente, mas sim a obtenção da constância em sua busca, que advém de:

- Comunicar o propósito através da organização
- Usar o propósito em todos os esforços de melhorias
- Alocar recursos para pesquisa
- Alocar recursos em educação e treinamento

- Balancear necessidades de curto prazo com as de longo prazo, no sentido de melhorar produtos e serviços
- Promover oportunidades para que todos na organização participem das melhorias
Deve-se também estabelecer a missão e a visão da organização.

2. Entender a Organização como um Sistema

Os esforços para implementar importantes mudanças na organização devem ser contínuos, coordenados e focados nos propósitos principais da mesma. Para complementar, a organização deve enxergar-se como um sistema e operar também como um sistema. Um sistema é um interdependente grupo de itens, pessoas ou processos com propósitos comuns.

A visão sistêmica é um importante caminho para os líderes no planejamento das organizações. Diferentes departamentos, pessoas, equipamentos, facilidades e funcionalidades constroem uma organização. O principal trabalho do líder é integrar estes aspectos para compor o propósito principal do sistema e da organização. O sucesso da organização dependerá desta integração.

Alguns aspectos importantes da visão sistêmica:

- A necessidade e a intenção dos esforços como focos primários para melhoria.
- Fornecedores e clientes intimamente conectados no sistema.
- O retorno das informações mostrando o sistema de melhoria.
- As necessidades dos clientes e o planejamento são pré-requisitos para melhorias.
- A melhoria dos resultados através do desenho ou redesenho do sistema.
- Qualquer indivíduo na organização pode participar das melhorias.

3. Desenhar o Sistema para a Coleta de Informações para Melhorias

Um aspecto importante do foco em melhoria é encontrar os melhores caminhos para juntar as necessidades presentes e futuras dos clientes. Isto requer uma coleta de informações de ambos, clientes atuais e potenciais.

Usualmente existem dois propósitos para a coleta de informações para melhoria de um sistema. Primeiro capacitar com conhecimentos quem for obter as informações. Em segundo, é obter um efetivo desejo no relacionamento entre quem vai obter as informações e quem vai prover as mesmas.

Para a obtenção de informações dos clientes é necessária a utilização de métodos pró-ativos de obtenção, como a realização de questionários de satisfação, ou seja, coletando as informações diretamente e de forma objetiva, que podem ser divididas em três níveis para facilitação do estudo e aplicação das melhorias:

Nível 1: Resolução de problemas

Categoria 1- Resolução de problemas imediatos.

Nível 2: Operacional

Categoria 1- Eliminar problemas

Categoria 2 – Redução de custos.

Nível 3: Estratégico

Categoria 3 – Expandir as expectativas

Alguns aspectos importantes para coleta de informações:

- Assistência nas três categorias de melhorias
- Coletas de informações dos clientes atuais e potenciais
- Coleta de informações que sustentem o desenho de novos produtos e serviços

- Coleta de informações de grupos de fornecedores, funcionários, investidores e da comunidade
- Utilização das informações já disponíveis na organização como as obtidas com os contatos com os clientes
- Operação continuada e coordenada com as atividades diárias da organização

4. Planejar

Uma vez aplicado o sistema de coleta de informações, as informações obtidas devem tornar-se utilizáveis no planejamento das melhorias. O planejamento provê aos líderes de uma organização significantes oportunidades de estabelecer direcionamentos, políticas internas e foco, bem como a alocação correta de recursos.

Os propósitos do planejamento podem ser divididos em duas categorias:

Planejamento para operar o sistema atual em andamento e planejamento para melhorar o sistema em utilização.

Ao planejar para melhoria do sistema, a organização estará focando a satisfação de seus clientes.

Planejamento para melhorias não é substituto do plano de negócio ou de marketing. É muito importante que estes diferentes planejamentos sejam incluídos no sistema todo.

Os cinco critérios abaixo auxiliam o líder a identificar como incorporar os diferentes planejamentos no planejamento de melhorias:

1. O sistema deve incluir objetivos de melhorar a organização sob o ponto de vista dos clientes.
2. O sistema deve equilibrar necessidades de curto e longo prazo.
3. O sistema deve identificar quais partes da organização serão desenhadas ou redesenhadas.
4. O sistema deve prover informações que priorizem o desenho de novos produtos e serviços.
5. O sistema deve incluir a alocação de recursos para melhorias.

Para tanto os líderes devem ter disponíveis informações dos clientes, funcionários, fornecedores e quais sejam os sustentáculos da organização.

Administrando os Esforços para as Melhorias

A habilidade da liderança de uma organização em gerenciar os recursos necessários para cumprir o plano estabelecido e os esforços na seleção das melhorias devem ocorrer juntos para a gestão do processo de melhorias. É importante para os líderes entender claramente que as melhorias não ocorrerão até que pessoas e grupos de trabalho comecem a incorporar os compromissos assumidos durante o processo de planejamento. Os quatro primeiros pontos chave para a construção de um sistema de melhorias, descritos na página 21, Estabelecer e Comunicar os Objetivos a Toda Organização, Entender a Organização como um Sistema, Desenhar e administrar um sistema de coletas de informações para melhorias e Conduzir um planejamento das melhorias e introduzi-lo no plano de negócio, devem estar focados em alinhar toda a organização para garantir que as pessoas estão trabalhando com as premissas certas. Este alinhamento é acompanhado pela ênfase nos propósitos da organização, entendimento do sistema, coleta de informações para direcionamento estratégico, identificação das mudanças e alocação de recursos.

Como sugestão, podem-se aplicar métodos que auxiliem os líderes a efetivamente administrar o processo de mudanças:

1. Ter certeza de que a maneira usual de se fazer as coisas na organização não são maneiras alternativas, ou seja, que não sejam as mais adequadas ao contexto analisado.

As alternativas deverão ser buscadas com o tempo, porém não deve ser a primeira escolha ou a escolha fundamental de se executar tarefas e trabalhos.

2. Continuar com o projeto até que o conceito de mudanças seja estabelecido.

Esta advertência é particularmente importante para grandes esforços no desenho ou redesenho do sistema.

3. Encorajar testes em pequena escala.

Isto é desejável para testar mudanças inovativas em pequena escala. Onde pequena escala refere-se ao grau de risco associado ao teste.

4. Após mudanças em segunda escala, certificar-se que as mudanças em primeira escala também tenham ocorrido.

5. Assegurar que os recursos sejam redirecionados e reempregados.

Quando mudanças são implementadas, muitas vezes, há a necessidade de se direcionar recursos para outras áreas, que não são necessariamente as planejadas originalmente e pessoas também podem ser realocadas, de acordo com a necessidade.

6. Estudar as mudanças para aprender sobre as causas fundamentais dos problemas no sistema.

A busca da melhoria, provê aos líderes e seus times a chance de aprender com o sistema e maneiras de gerenciá-lo melhor.

Para os líderes, o trabalho em equipe é uma das maneiras da busca pela obtenção de resultados e para tanto se deve investir na gestão de pessoas, suas aspirações, conscientização e sensibilização para a qualidade, em prol da integração organizacional.

Integração: Qualidade e Recursos Humanos

Para que planejamentos e ações em busca da qualidade sejam executados é imprescindível que se pense em recursos humanos, ou seja, nas pessoas. Pessoas que conduzem uma organização, que operam máquinas, que atendem o cliente, que recebem um pedido, que planejam a qualidade e que também administram outras pessoas. São as elas que fazem a qualidade em uma organização, ou que deixam de alcançá-la.

Como disse MÖLLER em artigo da HSM Management (Novembro – Dezembro 2000), “Coloque as pessoas em primeiro lugar e elas farão os mesmos com os clientes”. Ou seja, apenas funcionários motivados e comprometidos com os objetivos da organização e de seus processos, trabalharão no sentido de atender o cliente em todos os seus requisitos e de maneira satisfatória e, portanto, com qualidade.

Para WELCH, um dos mentores do *6 sigma* na GE, em uma entrevista a HSM Management (Novembro – Dezembro 2000), “Estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em meu modo de pensar, as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois”.

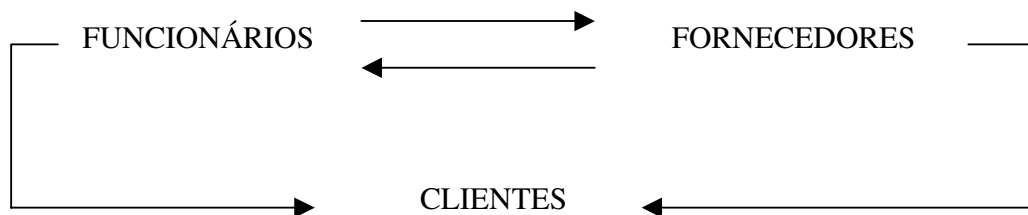
Segundo REICHHELD da Harvard Business School e diretor da empresa de consultoria Bain & Company, mais do que estratégia, a lealdade dos líderes e funcionários é uma estrutura para a empresa pensar sobre seus objetivos e como alcançá-los.

A integração em uma organização é fundamental para a qualidade e o próprio sucesso da mesma.

Segundo CROSBY (1993), o objetivo da integração é garantir o sucesso.

A integração contém três princípios;

1. Fazer com que os funcionários sejam bem sucedidos em suas aspirações na organização.
2. Fazer com que os fornecedores sejam bem sucedidos em seus empreendimentos.
3. Fazer com que os clientes sejam bem sucedidos no relacionamento com a organização fornecedora.



Já há algum tempo, parte dos administradores foram condicionados a encarar os funcionários como pessoas que possam ser substituídas a qualquer momento, como pôde ser verificado pelos inúmeros casos de empresas que, com o intuito de cortar custos operacionais e administrativos, demitiram em massa seus funcionários, verificando-se que se as circunstâncias exigirem que eles sejam ocasionalmente descartados, que assim seja. No entanto, essa maneira de encarar os nossos recursos humanos tornou-se obsoleta. Assim como o oceano inesgotável pode esvaziar-se e enfraquecer com a negligência, a mão de obra pode desaparecer se for subestimada e não for alimentada adequadamente.

A atitude de fazer com que os fornecedores sejam bem sucedidos baseia-se no reconhecimento do fato de que quase tudo o que a organização utiliza, vem de alguma outra empresa. Quando eles se tornam parte do todo, tudo começa a funcionar. Quando os funcionários e os fornecedores são bem sucedidos, fazem com que os clientes sejam bem sucedidos.

Fazer com que os clientes sejam bem sucedidos é algo bem diferente de apenas pensar na satisfação ou prestação de bons serviços. Os produtos, os serviços e a vida de cada pessoa estão bastante envolvidos e são muito complexos. As pessoas nem sempre sabem com clareza o que querem, no entanto, provavelmente reconhecerão aquilo que desejam quando o tiverem diante de si.

Sem o clima adequado, as mudanças tendem a não acontecer ou quando acontecem tendem a não obterem sucesso nos objetivos almejados. Se uma organização quiser colocar em prática a Integração como uma maneira de fazer as coisas, o primeiro ingrediente é construir conscientemente esse clima de consideração pelas pessoas.

Através da consideração sincera pelas pessoas, pode-se obter a lealdade de propósitos para o alcance das metas organizacionais e o sucesso individual dos componentes do grupo.

Os principais conceitos de um processo de melhoria, através de processos e pessoas, foram até aqui explanados.

Na sequência de aplicação do trabalho, como modelo de escolha da estratégia, construção e coleta de indicadores, foi utilizado o modelo Balanced Scorecard, que será exposto no próximo tópico.

2.2 O CONCEITO DO BALANCED SCORECARD

Atualmente as empresas vêm passando por grandes transformações. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados.

Durante o período que algumas correntes denominam de era industrial, porém, que, à luz do pensamento administrativo contemporâneo pode ser entendido como ainda observado e evidenciado pelos propósitos empresariais, investimentos e projetos, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em empresas como a General Motors, a DuPont, a Matsushita e a General Eletric, com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Uma medida financeira sintética como o retorno sobre o capital empregado ROCE poderia tanto dirigir o capital interno de uma empresa para sua utilização mais produtiva quanto monitorar a eficiência com a qual as divisões operacionais utilizavam os recursos financeiros e físicos a fim de criar valor para os acionistas.

Como descrito por GITMAN (1978) o ROCE, ou ROI retorno sobre o investimento é utilizado para mensurar o retorno sobre o capital empregado em qualquer situação de investimento, onde se deseja saber se o capital empregado em determinado empreendimento, organização, mercado de capitais, ativos imobilizados e outros estão gerando um retorno satisfatório, ou seja, está compensando o investimento alocado. Esta medida determina a eficiência global da administração quanto a obtenção de lucros com seus ativos disponíveis. Quanto maior o índice ROCE, melhor a eficiência do investimento. O cálculo é determinado pela divisão do lucro líquido após imposto de renda pelo capital empregado total.

Entretanto, o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX, como algumas correntes assim denominam, tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes alvo.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Desta forma, as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, as quais são:

Processos Interfuncionais

As empresas da era industrial buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais: nas áreas de produção, compras, distribuição, marketing e tecnologia. Essa especialização gerava benefícios substanciais, mas, com o passar do tempo, a maximização da especialização funcional provocou enormes ineficiências, troca de documentos internos entre departamentos e lentidão nos processos. A empresa da era da informação opera com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.

Ligação com Clientes e Fornecedores

As empresas da era industrial mantinham clientes e fornecedores a uma distância segura. A tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam “puxadas” pelos pedidos dos clientes, e não por planos de produção que “empurram” bens e serviços pela cadeia de valores abaixo. Um sistema integrado, desde os pedidos dos clientes até fornecedores de matéria primas, permite que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valores obtenham grandes melhorias no que diz respeito a custo, qualidade e tempos de resposta.

Segmentação de Clientes

As empresas da era industrial prosperavam oferecendo produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados; lembrando o famoso ditado de Henry Ford, “Eles podem ter qualquer cor, desde que seja preto”. Depois de satisfeitas as necessidades básicas de vestuário, moradia, alimentação e transporte, os consumidores procuram soluções mais individualizadas para as suas necessidades. As empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume.

Escala Global

As fronteiras nacionais deixaram de ser um obstáculo à concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes e ágeis. As empresas da era da informação concorrem com as melhores do mundo. Os grandes investimentos necessários para o lançamento de novos produtos e serviços podem exigir a busca de clientes no mundo inteiro para gerar o retorno adequado. As empresas da era da informação devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.

Inovação

Os ciclos da vida dos produtos continuam diminuindo. A vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica. As empresas que competem em setores da rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores, e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços. Mesmo para empresas de setores com ciclos de vida relativamente longos, a melhoria contínua dos processos é fundamental para o sucesso em longo prazo.

O Trabalhador Contemporâneo

As empresas da era industrial, como costumam denominar algumas correntes, criavam fortes distinções entre dois grupos de funcionários. A elite intelectual, gerente e engenheiros, utilizavam suas habilidades analíticas para projetar produtos e processos, selecionar e gerenciar clientes e supervisionar operações do dia a dia. O segundo grupo era composto pelas pessoas que, de fato, fabricavam os produtos e prestavam os serviços. Essa força de trabalho direta era o principal fator de produção nas empresas da era industrial, porém só utilizava a capacidade física, não o intelecto, desempenhando tarefas e processos sob a supervisão de engenheiros e gerentes. No final do século XX, a automação e a produtividade reduziram o percentual de funcionários que desempenham funções de trabalho tradicionais, enquanto a demanda competitiva aumentou dos que desempenham funções analíticas: engenharia, marketing, gerenciamento e administração. Mesmo os indivíduos ainda envolvidos diretamente na produção e na prestação de serviços são valorizados por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade, reduzir custos e diminuir ciclos. Como declarou o gerente de uma fábrica de motores renovada da Ford, “As máquinas são projetadas para operar automaticamente. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, e não olhar as peças passando. Aqui, as pessoas são vistas como solucionadoras de problemas, não como custos variáveis”.

Agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação. No esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria:

- Gestão da qualidade total.
- Produção e sistemas de distribuição *just in time*.
- Competição baseada no tempo.
- Produção enxuta/empresa enxuta.
- Criação de organizações focalizadas no cliente.
- Gestão de custos baseada em atividades.
- *Empowerment* dos funcionários.
- Reengenharia.

Cada um desses programas de melhoria apresenta histórias comprovadas de sucesso, advogados, gurus e consultores. Cada um disputa o tempo, a energia e os recursos dos altos executivos. E cada qual promete melhorias excepcionais de desempenho e a geração de mais valor para as partes interessadas na empresa: acionistas, clientes, fornecedores e funcionários. A meta desses programas não é a melhoria incremental ou a sobrevivência, mas os desempenhos descontínuos, permitindo que a empresa seja bem sucedida na nova competição da era da informação.

No entanto, muitos desses programas de melhoria produziram resultados frustrantes. São quase sempre iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos. Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas medidas financeiras do desempenho passado.

Com o conjunto de premissas operacionais descritas, passamos discutir a estrutura do BSC.

Modelo Contábil Tradicional

Todos os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento de mudanças das empresas da era da informação estão sendo implementados num ambiente regido por relatórios financeiros trimestrais e anuais. O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há décadas para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. O modelo tradicional da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas da era da informação, ao mesmo tempo em que tentam construir ativos e capacidades internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas.

Como defende KAPLAN em seu modelo BSC, o ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresas seriam particularmente úteis, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes que os ativos físicos e tangíveis. Se os ativos e as capacidades intangíveis da empresa pudessem ser avaliados dentro do modelo de contabilidade financeira, as empresas que aumentassem esses ativos e capacidades poderiam comunicar as melhorias aos funcionários, acionistas, credores e à comunidade. Por outro lado, quando as empresas esgotassem seus estoques de ativos intangíveis e capacidades, os efeitos negativos se refletiriam imediatamente na declaração de imposto de renda. Porém, na realidade, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados; e sistemas, provavelmente impedirá que sejam reconhecidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã.

O Balanced Scorecard

O conflito entre o modelo de se construir capacidades competitivas em longo prazo e a forma estática do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*. O Balanced Scorecard preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história dos acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC.

1- Financeira

O sucesso financeiro na visão dos acionistas e sócios.

2- Cliente:

O sucesso do empreendimento na visão dos clientes.

3- Processos Internos

A excelência nos processos para satisfação dos clientes e acionistas.

4- Aprendizado e Crescimento

As mudanças e crescimento sustentados para o alcance de metas.

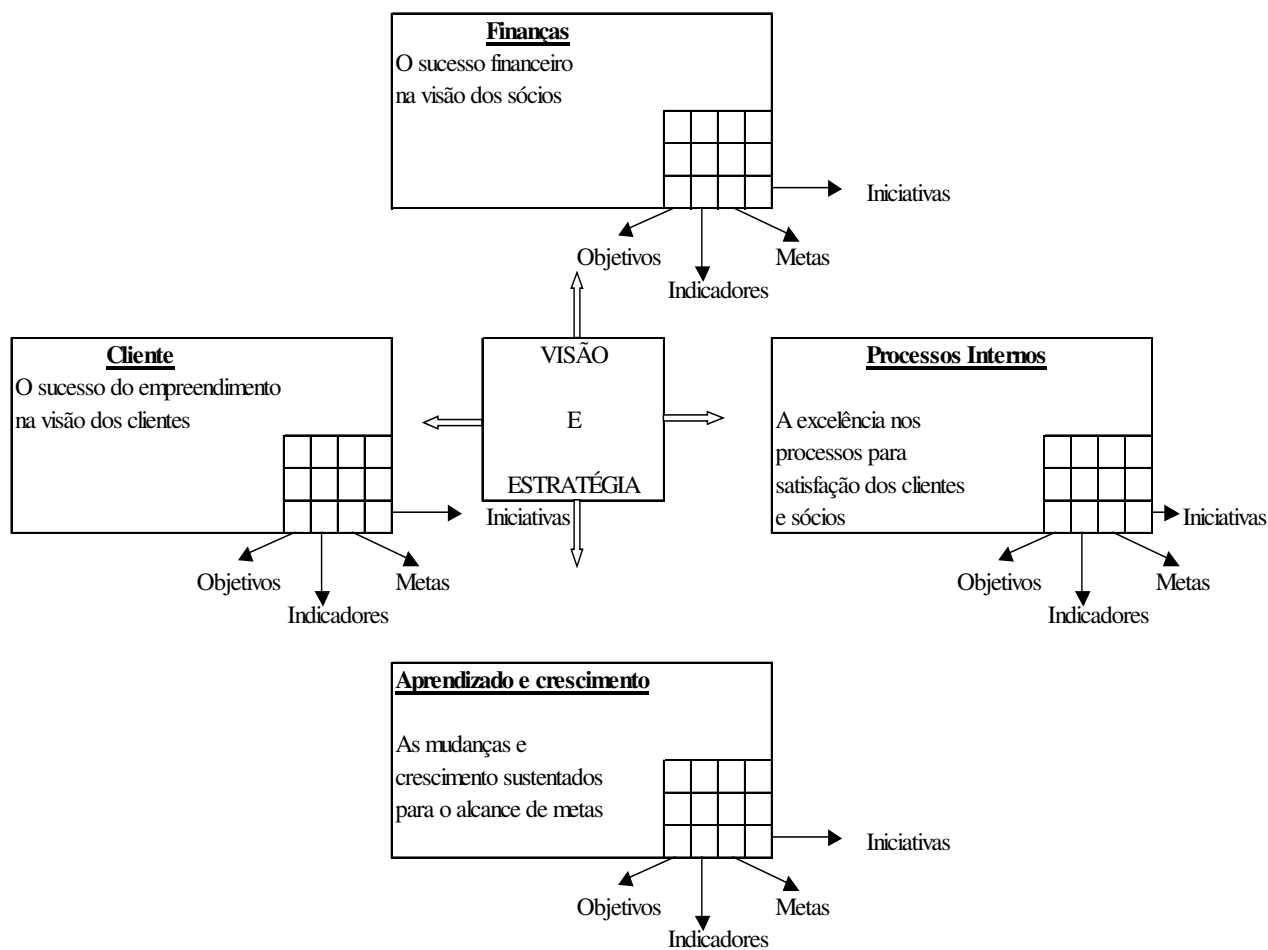


FIGURA 4 - As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard Fonte: KAPLAN e NORTON, 1996

O BSC leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem avaliar até que ponto suas organizações 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. O BSC capta as atividades críticas da geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o BSC revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior em longo prazo.

O Balanced Scorecard como Sistema Gerencial

Um sistema gerencial também pode ser entendido como o gerenciamento do conjunto de medidas de desempenho nas áreas: financeiras, de recursos humanos, qualidade, operacionais e mercadológicas, que uma vez integradas, formam uma massa crítica que deve ser analisada em intervalos de tempo adequados, que variam de acordo com a complexidade e tamanho da organização, com o objetivo de direcionamento e condução dos negócios.

Se muitas empresas já trabalham com sistemas de medida de desempenho que incorporam medidas financeiras e não financeiras, então o que haveria de novo nessa apologia de conjunto de medidas equilibradas ou balanceadas? Embora praticamente toda empresa de fato possua medidas financeiras e não financeiras, muitas utilizam as medidas não financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente. Medidas financeiras agregadas são usadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores. Nesse caso, as medidas financeiras e não financeiras têm somente a finalidade de dar *feedback* tático e controlar operações de curto prazo, pois não incorporam os sistemas de informações de todos os níveis da organização.

O BSC 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 que lidam diretamente com os clientes de uma organização precisam compreender as conseqüências financeiras e suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso em longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no BSC 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 organização. O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o

equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado, as consequências dos esforços passados e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o BSC se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Muitas empresas estão utilizando o *Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica para administrar a estratégia em longo prazo, segundo HSM Management, Pesquisa Bain & Company (Março – Abril 2002) *Vencedoras Confirmadas*. Elas adotaram a filosofia do *Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

- 1-) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- 2-) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- 3-) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- 4-) Melhorar o “feedback” e o aprendizado estratégico.

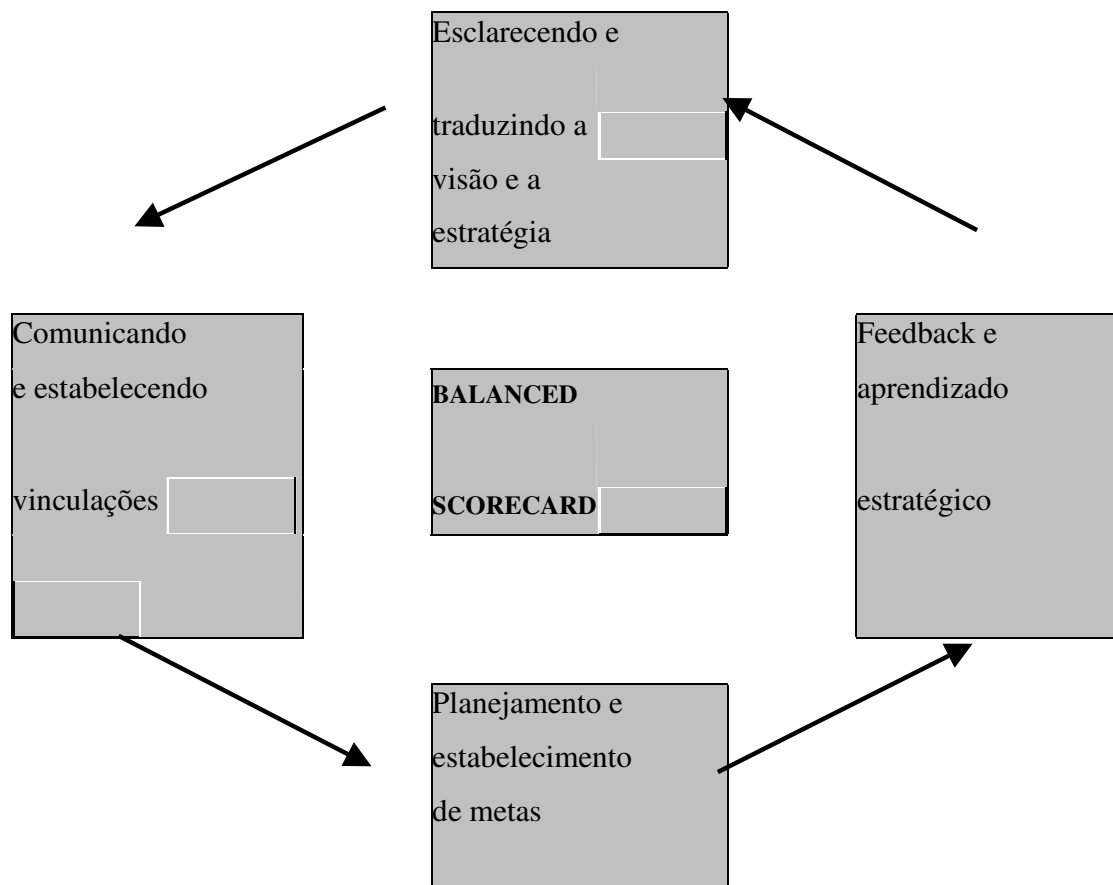


FIGURA 5 - O Ciclo do Desenvolvimento do Balanced Scorecard Fonte: KAPLAN e NORTON, 1996

Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia

O processo do BSC tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe

gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.

Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa etapa se constitui numa das principais inovações e benefícios da abordagem *scorecard*. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam indicadores não financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O BSC destaca os processos mais críticos para obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem sucedida.

O elo final, as metas de aprendizado e crescimento, expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos, em pessoal, sistemas e procedimentos, produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas.

O processo de construção de um BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos e como o BSC é desenvolvido pela direção das organizações, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestam sua contribuição. Os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes. Produz consenso e trabalho em equipe entre todos os altos executivos, independente de suas experiências de trabalho anteriores ou de suas habilidades funcionais.

Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicos

Os objetivos e medidas estratégicos do BSC são transmitidos à empresa inteira através de jornais internos, quadros de avisos, vídeos e até por e mail via rede. A comunicação serve para

mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

O BSC também serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia de uma organização. O BSC incentiva o diálogo entre os executivos da empresa, não apenas em relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

Na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da organização, bem como da estratégia adequada para alcançá-las. Indivíduos deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da organização. E todos os esforços estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas

O BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. A alta direção deverá estabelecer metas para os objetivos do *scorecard* com antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa e o retorno sobre o capital investido deverá aumentar.

Para alcançar esses objetivos financeiros, a alta direção deve estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento. O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação das expectativas dos clientes. As preferências dos clientes atuais e potenciais devem ser examinadas à procura de expectativas de um desempenho excepcional. O *benchmarking* pode ser usado para incorporar as melhores práticas encontradas no mercado e verificar se as metas internas não aprisionam a unidade de negócios num nível inaceitável de desempenho estratégico.

Depois de estabelecidas as metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão com condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade e tempo de resposta para alcançar os objetivos extraordinários. Dessa

forma, o BSC oferece a justificativa principal, além de foco e integração para a melhoria contínua e os programas de transformação. Em vez de limitar o redesenho a quaisquer processos locais que produzem ganhos fáceis, os esforços gerenciais serão dirigidos à melhoria dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. As metas para as iniciativas estratégicas derivam de medidas do *scorecard* tais como reduções radicais do tempo dos ciclos de processamentos de pedidos, redução do tempo de lançamentos de novos produtos e aumento da qualificação dos funcionários. Através de uma série de relações de causa e efeito incorporadas ao BSC, essas capacidades acabam sendo transformadas em um desempenho financeiro superior.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- Quantifique os resultados pretendidos em longo prazo.
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados.
- Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *scorecard*.

Melhorar o *Feedback* e o Aprendizado Estratégico

O quarto processo gerencial incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico. Consideramos esse o aspecto mais inovador de todo o *scorecard*. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, dispondo de um procedimento para receber *feedback* sobre sua estratégia e testar as hipóteses em que ela se baseia. O BSC permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.

Através dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do BSC, as revisões gerenciais mensais e trimestrais continuarão acompanhando os resultados financeiros. O mais importante, todavia, é que elas passarão a examinar minuciosamente se a organização está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos. As revisões e atualizações gerenciais deixarão de analisar o passado para aprender sobre o futuro. Os executivos discutirão

como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis.

O aprendizado estratégico tem início com o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar. O uso de medidas como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e muitas vezes obscuros em conceitos mais precisos capazes de gerar o consenso entre os altos executivos. O processo de comunicação e alinhamento mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. A construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas, define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o BSC não se limita a medir a mudança, ele a estimula.

Para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser muito lineares ou estáveis, pois operam em ambientes turbulentos e os altos executivos precisam receber o retorno sobre estratégias mais complexas.

Nesses ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial e comprometer o sucesso de sua implementação e seus objetivos.

Segundo o próprio autor, em entrevista publicada na HSM Management, KAPLAN (julho-agosto, 2001), é preciso haver um estilo de abertura e transparência nas intenções dos líderes e nos sistemas de informação para que o Balanced Scorecard seja adotado. É preciso que os executivos superiores queiram transmitir os objetivos da organização a todos. Em segundo lugar, as empresas devem traduzir sua estratégia nos termos do Balanced Scorecard. Em terceiro lugar, elas devem levar a estratégia às unidades operacionais e aos departamentos de apoio. Em quarto, fazer da estratégia, uma atribuição do dia a dia de todos, reforçando isso com o estabelecimento de metas e objetivos pessoais. Finalmente, elas incorporam o Balanced Scorecard aos processos organizacionais, embutindo-os no processo de planejamento e orçamento, desenvolvendo novos esquemas de informação interna e uma nova estrutura para as reuniões de gerência.

Na sequência de aplicação do trabalho, como já relatado, foi feita a escolha do modelo BSC, cujo conceito foi explanado.

A realização da mudança e a aplicação do processo de melhoria ocorreram pela diversificação mercadológica, principal meta escolhida para ser alcançada, que foi vista e entendida como solução para a viabilização da continuidade da empresa.

O conceito da diversificação está explanado a seguir.

2.3 O CONCEITO DA DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA

A Diversificação Mercadológica

Por diversificação mercadológica entende-se a atuação, ou seja, a prospecção, os contatos, os esforços de venda e finalmente a venda, em mercados de bens, produtos e serviços diferentes daqueles até então usualmente abrangidos por determinada organização.

As organizações empresariais têm seus focos de atuação em determinados setores de mercado, porém, algumas situações ocasionais ou permanentes, requerem mudança neste foco de atuação, necessitando a utilização da diversificação do mercado onde se costuma atuar. As situações ocasionais podem ser advindas da queda do nível de produção de determinado setor, por diferentes fatores, como sazonalidades, épocas do ano em que a demanda de determinado setor diminui, ou ainda, podem advir da diminuição do nível de atividade devido a fatores macro econômicos em uma região ou país.

As situações permanentes ocorrem normalmente pela diminuição drástica do nível de atividade, chegando em alguns casos a extinção, como a situação de produtos ou serviços que não encontram mais espaço para serem adquiridos, seja por obsolescência tecnológica ou concorrência externa com a prática de preços praticamente impossíveis de serem praticados na produção interna.

Para todos os casos especificados, a diversificação passa a ser um fator primordial de sobrevivência das organizações, ignorá-la pode ser a decretação de sua extinção.

A Diferenciação Mercadológica

Os avanços tecnológicos ocasionaram alterações no ambiente organizacional que afetaram drasticamente as empresas e o sistema competitivo como um todo. Neste contexto, as organizações foram compelidas a realizar modificações relevantes em suas atividades, visando adaptar-se a este novo ambiente. Algumas, entretanto, agiram pro-ativamente, buscando implantar vantagens trazidas pelo aumento do conhecimento humano em seus negócios, no intuito de alcançar vantagens competitivas perante a concorrência. Hoje, os fatores distintivos da oferta assumem grande importância no contexto mercadológico. Nesse mercado extremamente competitivo, sobrevivem as empresas que conseguem oferecer ao seu cliente mais valor por um custo menor.

Segundo KOTLER (1998), o conceito de diferenciação é o ato de relacionar um montante de diferenças significativas para distinguir o produto da empresa do produto do concorrente. Para que a estratégia de diferenciação do produto traga resultado satisfatório, a empresa deve contar com a excelência operacional, intimidade com o consumidor (para conhecer suas reais necessidades) e a liderança em termos de produto.

PORTER (1986) define diferenciação de uma forma mais ampla, onde a empresa diferencia-se através de um conjunto de esforços. Para o autor, a empresa deve oferecer um valor exclusivo para seus clientes, com base em características e tecnologias superiores.

Diferenciação significa que as empresas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. PORTER (1986)

Diferenciação também é uma das três estratégias competitivas genéricas definidas por PORTER (1986, 1989). As duas restantes são “liderança no custo total” e “ênfase”. Uma empresa que não adota uma estratégia genérica está no meio termo. Ela não possui nenhuma vantagem competitiva. Uma empresa no meio termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou invocadores estarão mais bem posicionados para competir em qualquer segmento. Ficar no meio termo normalmente é manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir.

A diferenciação é uma estratégia genérica que pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores. Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores a ponto que estes estejam dispostos a pagar um preço-prêmio pelo produto/serviço que a empresa oferece. Esta diferença de preço tem que ser maior que os custos que a empresa incorre para diferenciar-se.

As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêem a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Estes fatores podem ser determinantes na continuidade de determinados negócios e atividades.

No estudo de caso, objeto deste trabalho, identificou-se a necessidade da diversificação mercadológica, acompanhada da diferenciação em sua atuação, como possível solução, em vista de seu estágio de quase inviabilidade econômica.

A diversificação mercadológica ocorreu pela abrangência de novos mercados de atuação, ou seja, a conquista, como clientes, de empresas de ramos de atividades diversos dos até então atendidos, na tentativa de sair da sazonalidade em que estava inserida no mercado em que atuava, o que concentrava a demanda de pedidos nos meses do segundo semestre, com queda significativa do faturamento no primeiro semestre, motivo principal de seu eminente estágio de inviabilidade econômica.

A diferenciação mercadológica ocorreu através das mudanças internas na qualidade e na agilidade de atendimento aos pedidos dos clientes em relação à concorrência.

No próximo capítulo será abordada a aplicação do processo de melhoria na Cia. De Adesivos.

CAPÍTULO 3

O PROCESSO DE MELHORIA ATRAVÉS DA DIVERSIFICAÇÃO MERCADOLÓGICA E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD

3.1 A APLICAÇÃO NA CIA. de ADESIVOS

Existem muitos aspectos comuns entre a aplicação de um processo de melhoria e o balanced scorecard, quando utilizados em um sistema de gestão.

Sob o ponto de vista dos *stakeholders*, os grupos que sustentam a organização, acionistas ou proprietários, funcionários e terceirizados, clientes, fornecedores e ao meio ambiente, o processo de melhoria é de suma importância para a inserção das organizações no ambiente global de extrema competitividade em que as organizações, já há um bom tempo, estão envolvidas. Um processo completo de melhoria deve abranger todos os integrantes que sustentam uma organização e o balanced scorecard, por sua vez, vislumbra em suas quatro principais perspectivas os proprietários ou acionistas, através da perspectiva financeira, os funcionários, através da perspectiva de aprendizado e crescimento, os clientes, através da perspectiva de clientes e os

fornecedores e meio ambiente, através da perspectiva de seus processos internos, desde que inclua em seu planejamento o ciclo completo de interações internas e externas à organização.

Para conseguir isso, as organizações que demonstram desempenho superior na economia globalizada estão mudando seu foco, dos sistemas contábeis tradicionais, para a gestão estratégica capaz de antecipar as mudanças de mercado, e onde os sistemas estruturados de desempenho global, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação e retenção de clientes, na melhoria e inovação de produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento de seus colaboradores e parceiros. Ou seja, as organizações perceberam que precisam buscar o equilíbrio entre a eficiência e a eficácia, CAMPOS (1998).

Os sistemas tradicionais de desempenho global, baseados em indicadores de produtividade, podem indicar o quanto a eficiência organizacional melhorou, mas não indicam o motivo pelo qual a empresa está perdendo mercado. São os indicadores da qualidade que vão demonstrar a eficiência da organização. Atualmente as equipes de planejamento voltam a buscar na eficácia as oportunidades de vitalizar os negócios e perpetuar a organização. O problema não é de planejamento estratégico, mas sim, de gestão estratégica, entendendo por gestão o planejamento, o controle e a melhoria do negócio.

Uma pesquisa da *Wm. Schiemann & Associates, Inc* (WSAI), realizada em 102 empresas da lista *Fortune 500* (1996), demonstrou que 50% dos esforços de mudanças das organizações falharam. A WSAI levantou os seguintes motivos que conduziram ao fracasso esses projetos de mudança:

- Resistência dos funcionários a fazer as coisas de modo diferente,
- Cultura inapropriada para suportar as mudanças,
- Comunicação deficiente dos propósitos ou dos planos de mudança,
- Acompanhamento deficiente das iniciativas de mudança,
- A alta direção não chegou a acordo em relação à estratégia do negócio,
- Falta de conhecimentos para suportar o processo de mudança.

A aplicação planejada do processo de melhoria, suportada pelo *Balanced Scorecard*, pode desfazer estas lacunas, pois o levantamento, a coleta e a divulgação dos indicadores selecionados,

pode ser uma fonte de envolvimento e engajamento da organização com os processos de mudanças e as metas almejadas.

O processo de melhoria envolve a gestão estratégica, que por sua vez pode ser mensurada quanto a sua eficácia pelo Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard permite o acompanhamento da situação dos negócios, pela análise dos resultados nas principais perspectivas financeiras e não financeiras, estabelecidas pela gestão estratégica com foco nas necessidades dos clientes e no planejamento em longo prazo, possibilitando assim oportunidades para reorientar iniciativas, redirecionar recursos e introduzir inovações e melhorias estratégicas.

Tabela de aspectos comuns entre o processo de melhoria e o BSC.

PROCESSO DE MELHORIA	BALANCED SCORECARD
ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
COMPROMETIMENTO	PROCESSOS INTERNOS
RETORNO DO INVESTIMENTO	FINANCEIRA
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	CLIENTES
COLETA DE INFORMAÇÕES	COLETA DE INDICADORES
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS	OBJETIVOS MENSURÁVEIS

Figura 6 Aspectos comuns entre o processo de melhoria e o BSC. Fonte: Autor

Conforme descrito no capítulo 2, segundo LANGLEY e colaboradores (1996), as etapas para desenvolvimento de mudanças em uma organização:

- Examinar o sistema atual e identificar as possibilidades de mudanças.
- Através de uma idéia nova propor um redesenho do sistema encontrado.
- Desenvolver o modelo de mudança planejado.
- Testar o modelo.

- Implementar o modelo testado com as eventuais correções necessárias, identificadas na fase de testes.

Em conjunto com o desenvolvimento das mudanças as respostas para as 3 perguntas do modelo de melhoria devem ser respondidas:

- O que está se tentando obter?
- Como saber se a mudança é de fato uma melhoria?
- Quais mudanças devem ocorrer para obter a melhoria desejada?

Integrando-se o ciclo PDSA , planejar, executar, estudar e agir, ao modelo de melhoria, as mudanças e suas consequências serão planejadas e estudadas, passo a passo.

Para medir e responder se, de fato, as mudanças ocorridas resultaram de fato em melhoria para as organizações, pode-se perfeitamente utilizar o modelo do Balanced Scorecard, com a construção, coleta e análise dos indicadores elaborados de acordo com a estratégia assumida pela alta direção das organizações.

Abaixo podemos visualizar a integração entre o processo de melhoria, o PDSA e o Balanced Scorecard.

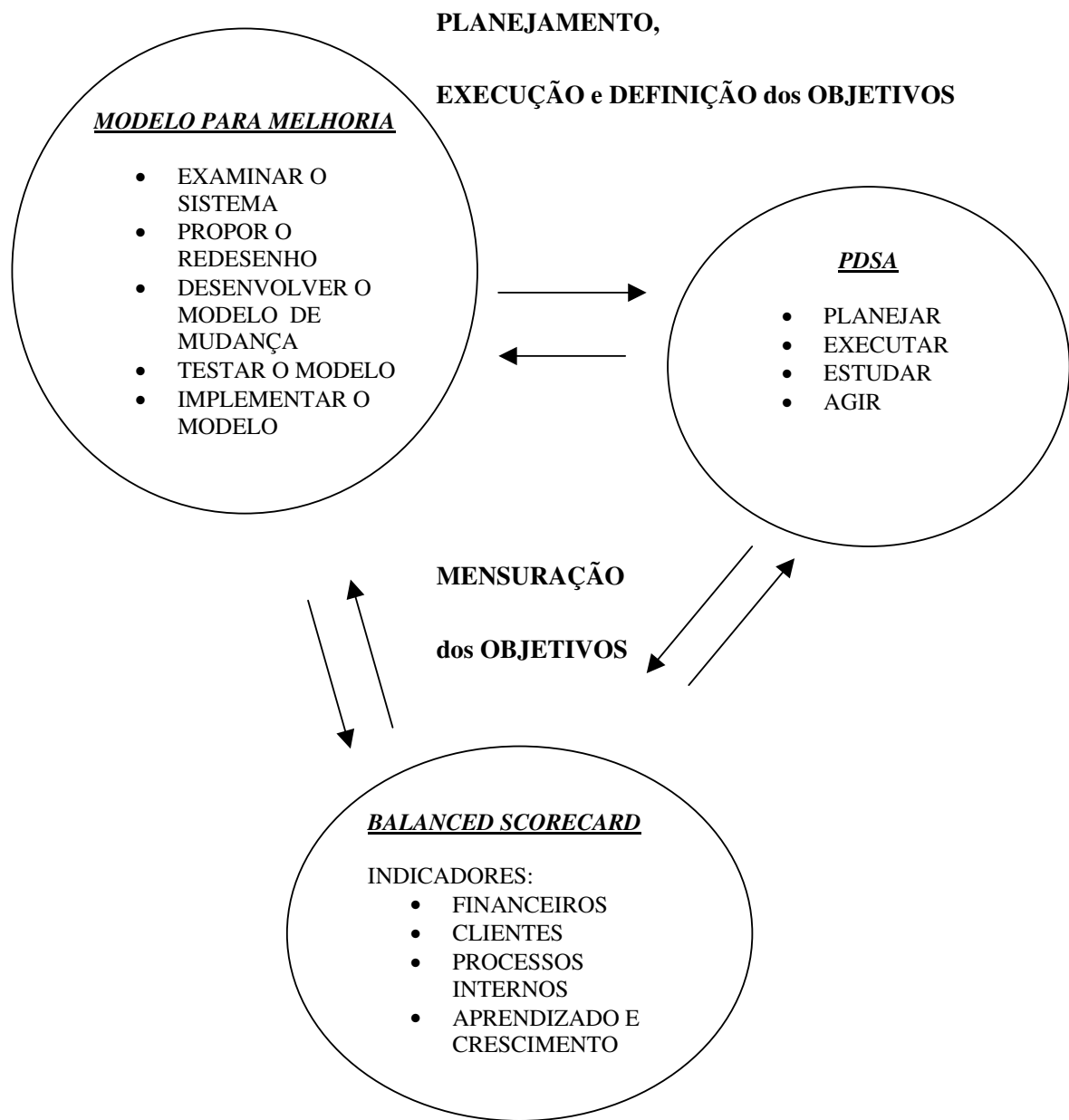


Figura 7 A Interação do Modelo de Melhoria, PDSA e o Balanced Scorecard. Fonte: O Autor

Em seguida será iniciada a descrição da aplicação do processo de melhoria na Cia. De Adesivos.

3.2 A Empresa

O modelo de gestão, Balanced Scorecard, foi aplicado na empresa do setor industrial Cia. de Adesivos, localizada na cidade de Pedreira, Estado de São Paulo. A aplicação do BSC na Cia. de Adesivos com a coleta, mensuração e análise dos resultados ocorreu no período entre **Janeiro de 2000 e Dezembro de 2002**.

A empresa em questão produz etiquetas auto-adesivas impressas, sob encomenda, para o usuário final, para diversas finalidades e nos últimos cinco anos atravessou um período bastante difícil, com conseqüências que permanecem até o atual momento.

A Cia. de Adesivos iniciou suas operações no início da década de 70, na cidade de Pedreira, estado de São Paulo, próxima à cidade de Campinas.

Sua produção era voltada totalmente ao atendimento das indústrias de porcelana da região, as quais aplicavam os adesivos impressos nos fundos das xícaras, pratos e canecas através da fusão.

Com o passar dos anos a indústria da porcelana diminuiu suas atividades na região, com várias empresas mudando para outras cidades ou encerrando suas atividades, permanecendo em Pedreira apenas pequenas e poucas empresas atuando neste segmento de mercado.

Como descrito minuciosamente em “A Caverna” de SARAMAGO (2000), a empresa atravessou situação semelhante com o estrangulamento de seu mercado de atuação, ficando com sua produção prejudicada e observando a cidade diminuir cada vez mais a capacidade de absorção de seus produtos.

Desta forma a Cia. de Adesivos, em meados da década de 80, iniciou a migração de seu mercado de atuação para o fornecimento de adesivos para a indústria de bicicletas, atendendo as duas maiores empresas do segmento da época.

Desta época até o início do ano 2000, este segmento foi o principal foco de atuação da empresa, com sua produção voltada em quase sua totalidade na produção de adesivos para bicicletas, quando o objeto deste trabalho teve início.

Através da análise de seu desempenho no período, realizada após minucioso diagnóstico, foram constatadas as principais deficiências na operação da empresa, quando decidiu-se pela contratação de uma administração profissional de forma terceirizada, afastando-se os sócios proprietários, permanecendo apenas como acionistas, semelhante a uma empresa S/A. A nova administração constatou a necessidade da implantação de um processo de melhoria, através do planejamento formal de uma estratégia e a mensuração de sua efetividade através da aplicação da ferramenta BSC.

O projeto consistiu na implementação de um processo de melhoria através da diversificação mercadológica com coleta e mensuração dos resultados através da aplicação do modelo de gestão estratégica, o Balanced Scorecard, que, como já explanado no capítulo 3, visa principalmente comunicar a toda organização a estratégia planejada e adotada, bem como medir através de indicadores planejados a sua implementação e eficácia.

Com o início do projeto o novo organograma funcional foi elaborado, desta forma:

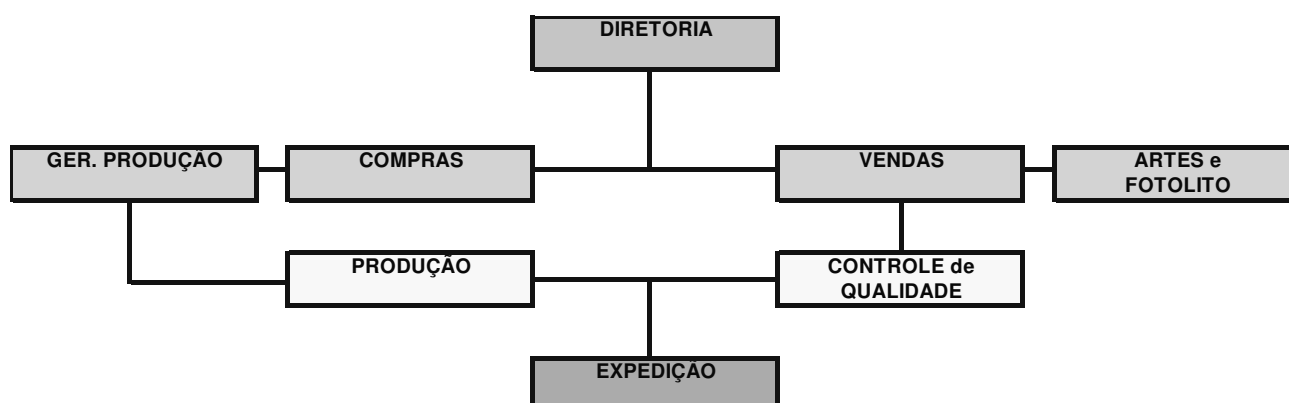


FIGURA 8 - O Organograma Funcional da Cia. de Adesivos Fonte: Autor

As Deficiências da Empresa

A análise efetuada trouxe a conclusão que as principais deficiências na empresa eram:

- Vendas concentradas praticamente em um segmento de mercado
- Ausência de política concreta em Recursos Humanos e

- Falta de coordenação e planejamento em seu processo produtivo.

Estas deficiências acarretaram as seguintes consequências principais:

- Decréscimo em vendas, que por sua vez acarretou a
- Insuficiência de capital de giro.

As Causas

1. Falta de diversificação mercadológica

A empresa, até o início da implantação do processo de melhoria, não havia se situado corretamente em seu mercado de atuação e atuava em uma fatia muito pequena no universo de impressão em auto-adesivos, muito aquém de seu potencial, pois concentrou suas vendas em apenas um segmento, o de bicicletas, que tem sua sazonalidade concentrada nos finais de ano, para o atendimento da demanda do dia das crianças e principalmente do natal, conforme demonstrado no gráfico 5.

A falta de diversificação mercadológica acarretou com o passar dos anos, o estrangulamento das vendas devido a sazonalidade concentrada praticamente no segundo semestre de cada ano e também ao aumento do número de concorrentes disputando o mesmo mercado.

2. Ausência de política concreta em Recursos Humanos

A empresa até então, não possuía uma política de recursos humanos adequada a sua operação, com disparidades salariais para pessoas com as mesmas funções, desmotivando o corpo funcional de maneira generalizada.

Outro ponto em destaque era a ausência de definição de responsabilidades, com pessoas se sobrepondo a outras e excesso de autoridade para pessoas despreparadas na organização, sendo mais uma fonte de desmotivação generalizada.

3. Ausência de coordenação em seu processo produtivo

Como consequência da ausência de responsabilidades definidas, o processo produtivo passou por um período desordenado, com a produção trabalhando fora de sincronia com vendas e com as necessidades dos clientes.

Outro aspecto relevante foi a falta de otimização do processo principalmente no aproveitamento dos formatos de impressão, causando desperdício de tempo na produção e em matéria prima, sendo a principal causa da falta de competitividade em preços e atrasos na entrega dos pedidos.

As Consequências

1. Decréscimo em vendas

A empresa começou a sofrer uma sensível diminuição em vendas pela diminuição do número de pedidos devido a concentração em apenas um segmento de mercado conforme exposto acima e também por falta de direcionamento em seus principais processos, como o produtivo e o de vendas, acabando por perder a homologação da qualidade em alguns clientes, causada por atrasos em entregas, alto número de devoluções de pedidos por não conformidade às especificações e preços acima dos praticados pela concorrência no mercado.

2. Insuficiência de capital de giro

Como consequência direta da diminuição nas vendas, o capital de giro tornou-se insuficiente para viabilizar a operação da empresa, fato agravado ainda mais pela sazonalidade do principal mercado de atuação, o de bicicletas, que tem expansão da demanda nos últimos meses do ano e nos outros meses tem a demanda reprimida. A empresa operava a maior parte do ano com prejuízo operacional, recorrendo a empréstimos e descontos de duplicatas para poder continuar a

operar, o que acarretava ainda maiores problemas no fluxo de caixa da empresa, devido às altas taxas de juros praticadas pelo sistema financeiro.

O Planejamento do Processo de Melhoria

Como explanado no capítulo 2, para se iniciar um planejamento efetivo de um processo de melhoria, se faz necessário responder a três questões fundamentais:

O que estamos tentando obter?

Como iremos saber se a mudança é de fato uma melhoria?

Quais mudanças devemos fazer para obter a melhoria desejada?

O que estamos tentando obter?

Ao se fazer esta pergunta, as respostas as principais deficiências da organização foram obtidas, ou seja:

- Necessitamos aumentar as receitas decorrentes das vendas.
- Necessitamos melhorar a produtividade de nossos funcionários.
- Necessitamos melhorar o desempenho do processo produtivo.

Com o claro entendimento da situação. As respostas começaram a ser buscadas e planejadas.

Como iremos saber se a mudança é de fato uma melhoria?

Na tomada de decisão, surgiu a necessidade de mensurar cada uma das ações executadas para entender se, de fato, representaram uma melhoria.

O balanced Scorecard, com sua metodologia de obtenção das métricas, foi fundamental neste aspecto, como será explanado a seguir.

Quais mudanças devemos fazer para obter a melhoria desejada?

O Posicionamento Mercadológico

A empresa empiricamente conhecia o fato de que atuava em praticamente um único segmento de seu mercado, que era o de adesivos para decoração de bicicletas, ficando sujeita a sazonalidade do mercado com forte demanda a partir de agosto até novembro e com sua capacidade produtiva ociosa na maior parte do ano.

A partir do conhecimento deste fato, decidiu executar ações no sentido de obter clientes de outros segmentos como empresas administradoras de cartões de crédito, fabricantes de brinquedos e fabricantes de baterias, conhecidamente grandes consumidores de adesivos, diversificando sua atuação e tornando as receitas decorrentes das vendas de maneira mais equilibrada e homogênea durante o ano.

A Política de Recursos Humanos

A empresa não possuía uma política concreta de recursos humanos, fonte de generalizada falta de motivação. Iniciou-se então a elaboração de tais políticas com entrevistas e levantamentos do quadro de funcionários, suas habilidades, experiências e funções.

O Processo produtivo

A falta de planejamento no processo produtivo acarretava atrasos nas entregas e devoluções por não conformidade dos produtos em atender aos requisitos especificados nos pedidos dos clientes.

Foi elaborado um planejamento no processo como dois objetivos principais:

- 1- Otimizar o processo, diminuindo os prazos de entrega.
- 2- Aumentar a inspeção no processo para a diminuição das não conformidades.

3.3 O Processo de Melhoria Através da Diversificação Mercadológica, Integrado ao Balanced Scorecard

Integrando-se ao desenvolvimento do Processo de Melhoria, que consistiu na diversificação mercadológica, foi utilizado o modelo de gestão estratégica, o Balanced Scorecard, para escolha e medição dos objetivos planejados, que resultou em um encaixe perfeito ao plano de desenvolvimento iniciado na organização.

A Elaboração e Execução do PDSA

O desenvolvimento do Processo de Melhoria seguiu a sequência do ciclo PDSA, **Planejar, Executar, Estudar e Agir**, conforme descrição a seguir.

PLANEJAR

Nesta etapa foi realizado o planejamento das atitudes a serem tomadas frente à situação em que a organização se encontrava, com a colocação das três perguntas básicas descritas acima e resultou na escolha do modelo de gestão Balanced Scorecard para mensuração dos resultados e confirmação da ocorrência das melhorias necessárias.

Nesta etapa houve o esclarecimento da estratégia e da missão da organização, que até então, não as possuía de maneira estruturada ou formal.

A estratégia então adotada e que foi comunicada a toda organização foi **“Diversificar o mercado de atuação, aumentando o faturamento e a lucratividade através das vendas e da coordenação dos principais processos e valorizar os funcionários da Cia. de Adesivos.”**

As quatro perspectivas do Balanced Scorecard, explanadas no capítulo 2, foram então planejadas e obtidas.

PERSPECTIVA FINANCEIRA
OBJETIVO ESTRATÉGICO
Aumentar a Lucratividade e as Vendas em Segmentos Diversificados

PERSPECTIVA dos CLIENTES
OBJETIVO ESTRATÉGICO
Aumentar a satisfação dos Clientes em Relação aos Produtos e Serviços da Empresa

PERSPECTIVA dos PROCESSOS INTERNOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO
Coordenar os Principais Processos para Atender o Aumento da Demanda

PERSPECTIVA de APRENDIZADO e CRESCIMENTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO
Aumentar a capacitação dos funcionários.

EXECUTAR

Esta etapa constituiu-se na execução das atitudes planejadas e a aplicação do Balanced Scorecard.

A construção do Balanced Scorecard foi executada através de 4 atividades:

1. Arquitetura do programa de medição
2. Definição do objetivo estratégico
3. Escolha e elaboração dos indicadores
4. Elaboração do plano de implementação

A descrição pormenorizada de cada uma das quatro etapas encontra-se no decorrer deste capítulo.

ESTUDAR

Através da aplicação da ferramenta BSC, foram obtidos e mensurados os resultados a partir das quatro perspectivas do Balanced Scorecard e seus respectivos objetivos, os quais foram estudados para entender se representaram de fato as melhorias necessárias.

Para cada uma das quatro perspectivas do BSC foram coletadas informações e dados, os quais foram estudados na fase seguinte do ciclo PDSA.

AGIR

Através das conclusões obtidas, foram determinadas as atitudes e mudanças a serem tomadas.

Através do levantamento das principais deficiências e da coleta dos dados (Fase Executar) de cada uma das quatro perspectivas do BSC verificou-se a necessidade (Fase Estudar) da implementação de um processo de melhoria (Fase Agir), pois o negócio foi considerado viável pelos proprietários que decidiram a manutenção das atividades da empresa e a execução do projeto.

O diagnóstico realizado demonstrou a necessidade das ações corretivas para atingir os resultados de melhoria e abrangência de novos mercados de atuação com o envolvimento das pessoas no processo.

Após levantamento o quadro de responsabilidades da Cia. de Adesivos foi formalizado:

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

DIRETORIA Responsável por todos os setores da Empresa, com o objetivo de realizar o melhor para a Organização.	ADMINISTRAÇÃO Responsável pelo controle das finanças da empresa, das atividades de compras, vendas e atendimento aos clientes.
ADMINISTR. da PRODUÇÃO Responsável pelas atividades da produção: prazos, qualidade e a organização das operações de produção.	GERÊNCIA da PRODUÇÃO Responsável por gerenciar as atividades da produção: Manutenção das máquinas, estoque de matérias primas e o que tenha influência direta no fluxo produtivo.
PRODUÇÃO Responsável em produzir todos os pedidos com dedicação e qualidade, visando a excelência dos produtos.	

FIGURA 9 - As Responsabilidades na Cia. de Adesivos Fonte: Autor

A Implantação do Balanced Scorecard na Cia. De Adesivos

O primeiro passo para a execução do processo de melhoria na empresa, foi o esclarecimento da estratégia, conforme visto nas páginas 63 à 65 e da missão da organização, que até então, não as possuía de maneira estruturada ou formal.

A missão da Cia. de Adesivos foi entendida em **“Atender aos clientes com qualidade e agilidade, valorizando seus recursos humanos”**.

Após este passo, um processo sistemático de busca de consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais.

Para tanto a empresa selecionou um executor do projeto com habilidades de estruturação e facilitação do processo, além da coleta das informações básicas para sua execução. O *Scorecard* representa a síntese da energia e dos pensamentos da alta administração e condução da unidade de negócios. Sem estas premissas básicas o processo não poderia ser iniciado, sob risco de fracassar. Desta forma a obtenção de consenso e apoio da alta administração foi ponto fundamental de partida para sua criação.

No início do processo, foram identificados e chegou-se a um consenso quanto aos principais propósitos do projeto. Os objetivos do programa foram então estabelecidos:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *Scorecard*.
- Obter o consenso entre os participantes do projeto.
- Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do *Scorecard*.

Busca de Clareza e Consenso em Relação à Estratégia

Na Cia. de Adesivos a implantação do *Balanced Scorecard* passou por uma reorganização interna com a intenção de tornar-se mais voltada ao cliente, substituindo-se sua organização tradicional, por inovação em seus processos. A alta administração identificou cinco aspectos críticos: **Falta de diversificação mercadológica, Decréscimo em vendas, Insuficiência**

de capital de giro, Ausência de política concreta em Recursos Humanos e Coordenação deficiente em seu processo produtivo.

A implantação do *Balanced Scorecard* na empresa teve início com a definição da estratégia a ser adotada e chegou-se ao consenso de que a Cia. de Adesivos teria que **diversificar sua atuação no mercado**, atacando outros segmentos que não tenham sazonalidade concentrada nos finais de ano. Para tanto estruturou uma equipe de vendas voltada ao mercado de baterias, mercado de cartões de crédito e brinquedos, produzindo adesivos para bolas e afins, além da manutenção do mercado atual de adesivos para bicicletas.

Outro aspecto da nova estratégia planejada é a **valorização de seus recursos humanos**, com a adoção de participação em resultados, através de fórmula própria e transparente para todos os participantes, cujos percentuais foram extraídos dos indicadores colhidos pelo próprio BSC e também através da educação continuada, onde foram identificados como sendo em dois níveis importantes no processo produtivo, arte e fotolitos os cursos adequados e os funcionários envolvidos foram inscritos para fazê-los.

Como já explanado, a estratégia então adotada **“Diversificar o mercado de atuação, aumentando o faturamento e a lucratividade através das vendas e da coordenação dos principais processos e valorizar os funcionários da Cia. de Adesivos”**, foi comunicada a toda organização.

Em suma, o *Balanced Scorecard* na Cia. de Adesivos foi utilizado para mensurar os objetivos estratégicos e mensurar seu alcance e seu escopo abrangeu:

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia.
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos.
- Estabelecer metas estratégicas
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas.
- Sustentar investimentos em ativos intelectuais.
- Fornecer a base para o aprendizado estratégico.

Os Participantes

Alcançado o consenso em relação aos objetivos e ao papel futuro do *Balanced Scorecard*, a organização selecionou a pessoa que atuou como arquiteto, ou líder do projeto. O arquiteto orientou o processo, supervisionou o cronograma de reuniões e entrevistas, escolheu e garantiu à equipe de projeto (o grupo da qualidade, formado por quatro pessoas, o gerente de desenhos, o novo gerente de produção, o líder do controle de qualidade e o diretor da empresa), a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, mantendo também o processo no rumo certo e no prazo. Durante a fase da construção do *Scorecard*, o arquiteto gerenciou um processo cognitivo, analítico, traduzindo opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos mensuráveis e explícitos, resolvendo conflitos e formando a equipe.

3.4 O Processo de Construção do Balanced Scorecard

Definidos os objetivos bem como os seus participantes, a próxima etapa foi o processo de construção do Balanced Scorecard.

Para tanto, foi importante o fato da construção ter levado em consideração a cultura organizacional da empresa, respeitando suas características próprias e os caminhos habituais.

A criação do Balanced Scorecard levou em consideração os objetivos da empresa ao mesmo tempo em que favoreceu o comprometimento de todos, principalmente a diretoria e os gerentes.

A sua construção obedeceu ao cronograma a seguir:

Semana																	
Atividades																	
1. Arquitetura do Programa de Medição																	
2. Definição dos Objetivos Estratégicos																	
3. Escolha dos Indicadores Estratégicos																	
4. Elaboração do Plano de Implementação																	

1. Arquitetura Do Programa De Medição

A arquitetura do programa de medição, foi construída com base nas quatro perspectivas do BSC, Financeira, dos Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Em conjunto e como norteador para cada uma das perspectivas, foi destacado o Objetivo Estratégico da empresa e escolhido o indicador para medição do desempenho.

2. Definição Dos Objetivos Estratégicos

Como exposto, os objetivos explícitos definidos advindos da estratégia foram, **diversificar o mercado de atuação e valorizar os ativos intelectuais da Cia. de Adesivos.**

Com esta definição, os passos seguintes para o processo de construção do BSC foram:

- Comunicar os conceitos do *Balanced Scorecard* ao grupo de execução,
- Tirar dúvidas sobre o conceito do *Balanced Scorecard*,
- Verificar como a estratégia se traduz em objetivos e medidas para o *Balanced Scorecard*

Os objetivos implícitos são:

Iniciar o processo de traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis.

Conhecer as preocupações dos interessados em relação ao desenvolvimento e à implementação do *Balanced Scorecard*.

Identificar os conflitos entre os participantes, tanto em relação à estratégia e objetivos como em nível pessoal ou interfuncional.

Identificar os objetivos estratégicos para cada perspectiva

Descrever detalhadamente cada objetivo

Listar os potenciais indicadores para o *scorecard*

Os objetivos estratégicos escolhidos para serem alcançados no processo de melhoria.

PERSPECTIVA FINANCEIRA OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar as Vendas em Segmentos Diversificados e Aumentar a Lucratividade Operacional
--	--

Aumentar as vendas em mercados diversificados, aumentar a lucratividade e desta forma melhorar a situação financeira da empresa.

PERSPECTIVA dos CLIENTES OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar a Satisfação dos Clientes em Relação aos Produtos e Serviços da Empresa
--	---

Qualificar a empresa no fornecimento de seus produtos nos novos mercados abrangidos, através de controles da qualidade mais rígidos e formais.

PERSPECTIVA dos PROCESSOS INTERNOS OBJETIVO ESTRATÉGICO	Coordenar os Principais Processos para Atender o Aumento da Demanda
--	--

Como o esforço principal da empresa foi a obtenção de novos clientes em novos mercados, necessitou colocar seus processos internos em sintonia para conseguir este objetivo. Vendas, atendimento a clientes, impressão e inspeção e melhoria da qualidade.

PERSPECTIVA de APRENDIZADO e CRESCIMENTO OBJETIVO ESTRATÉGICO	Melhorar a Capacitação dos Funcionários
--	--

Com o novo enfoque, capacitar os funcionários e suas atividades, colocando-os como parte fundamental para o alcance dos objetivos idealizados, através de inclusão em cursos específicos de capacitação, de acordo com a área de atuação e a realização de reuniões periódicas com trocas constantes de informações, incentivo a novas idéias e maneiras de trabalhar e inclusão em cursos de capacitação profissional inerentes às suas funções.

3. Escolha dos Indicadores Estratégicos

PERSPECTIVA FINANCEIRA INDICADORES	1- Comparação do Aumento % do Faturamento Global por Ano 2- Comparação do Aumento % de Lucratividade Operacional por Ano
---	---

PERSPECTIVA dos CLIENTES INDICADORES	Comparação do Número de Novos Clientes por Ano e Comparação do Número de Devoluções de Pedidos por Ano
---	---

PERPESCTIVA dos PROCESSOS INTERNOS INDICADOR	Comparação do Aumento % do Cumprimento dos Prazos de Entrega dos Pedidos por Ano
---	---

PERSPECTIVA de APRENDIZADO e CRESCIMENTO INDICADOR	Número de Funcionários Incluídos em Cursos de Capacitação
---	--

4. Elaboração Do Plano De Implementação

O plano de implementação foi iniciado com a comunicação e esclarecimento do BSC aos principais membros da organização através de uma série de 3 reuniões internas.

Após a fase de comunicação e esclarecimento executaram-se as ações e atitudes previamente definidas nos objetivos estratégicos:

- **Aumentar as Vendas em Segmentos Diversificados e Aumentar a Lucratividade Operacional.**
- **Conquistar Novos Clientes**
- **Coordenar os Principais Processos para Atender o Aumento da Demanda**
- **Melhorar a Capacitação dos Funcionários.**

Aumentar vendas e a lucratividade com a diversificação de mercado e conquista de novos clientes

A empresa concentrou esforços na formação de equipe de vendas, segmentando o mercado.

Anteriormente cerca de 70% das vendas ocorreram no fornecimento de adesivos para o mercado de bicicletas, o que, além de estreitar a área de atuação sujeitava a empresa a sazonalidade inerente ao mesmo, concentrada no final de ano com o aumento da demanda natalina.

Com a formação de uma equipe de vendas, a empresa conquistou novos clientes nas áreas de baterias, cartões de crédito e brinquedos, aumentando seu faturamento global e a lucratividade, conforme demonstrativos e nos primeiros segmentos mudou a concentração da demanda de maneira homogênea durante o ano todo.

Coordenar os Principais Processos para Atender o Aumento da Demanda

Os principais processos:

VENDAS
ATENDIMENTO A CLIENTES
IMPRESSÃO E INSPEÇÃO DA QUALIDADE

Os principais processos da Cia. de Adesivos, **vendas, atendimento a clientes, impressão e inspeção final da qualidade** foram melhorados através da divisão clara das responsabilidades e funções com os principais membros da empresa, onde um novo organograma funcional foi implantado (FIGURA 8).

Vendas: A nova equipe saiu a campo com objetivos claros e delineados, devidamente suportados pela administração.

Atendimento a clientes: Foi destacado dentro da organização, atribuindo a um funcionário a responsabilidade do atendimento interno aos clientes e coordenação com a equipe de vendas.

Impressão: Foi destacado um funcionário capacitado dentro do grupo, através de sua experiência, para gerenciar o processo produtivo e executar a melhor logística de compra de suprimentos, atendimento aos pedidos e prazos de entrega.

Inspeção de qualidade: Foi formado um grupo, denominado “controle da qualidade”, para inspecionar o processo produtivo e a expedição dos adesivos impressos, com o objetivo de não entregar aos clientes adesivos que apresentassem defeitos considerados graves, diminuindo desta forma a devolução de pedidos.

Melhorar a Capacitação dos Funcionários

A melhoria da capacitação dos funcionários foi conquistada com a inclusão destes em cursos específicos de capacitação, como cursos de computação para os funcionários administrativos e cursos técnicos específicos aos funcionários de produção, como gravação de telas e impressão serigráfica.

O aumento da satisfação dos funcionários foi conquistado através da execução de reuniões semanais de análises críticas, com duração de 30 minutos, às sextas feiras, com os funcionários chaves na organização, ou seja, o gerente de produção, o funcionário de atendimento ao cliente e o grupo da qualidade. Os principais objetivos destas reuniões foram claramente delineados:

- 1- Melhorar a comunicação entre os participantes, principais elos da organização, quanto a prazos de entrega, qualidade dos adesivos e as principais reclamações dos clientes.
- 2- Sugerir e executar ações corretivas e preventivas em vista das reclamações dos clientes, com o cuidado de planejar a não recorrência dos mesmos.
- 3- Valorizar os recursos humanos da empresa através do envolvimento na estratégia e nos principais objetivos dos processos.

Em conjunto a estas medidas, foi implementado o plano de participação nos resultados da empresa, envolvendo os funcionários na busca de bons resultados para a organização. A participação foi elaborada com fórmula própria, premiando com uma remuneração variável o alcance das metas estipuladas mensalmente.

Desta forma, a motivação e o entrosamento do “time” evoluiu significativamente, pois todos se sentiram responsáveis pela condução da organização e fazendo parte da solução dos conflitos e problemas.

Após esta fase, foi executada a aplicação das métricas que foram vinculadas aos objetivos escolhidos e desenvolvidos no planejamento deste trabalho, que estão descritas a seguir.

RESULTADOS OBTIDOS

Nesta fase ocorreram as mensurações dos resultados obtidos com a aplicação das métricas dos indicadores escolhidos.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

INDICADOR 1

Comparação do Aumento % do Faturamento Global Por Ano em Relação ao Ano Anterior

1998	1999	2000	2001	2002
	25%	160%	68%	20%

INDICADOR 2

Comparação do % de Lucratividade Operacional Por Ano

1998	1999	2000	2001	2002
-13%	-15%	2%	16%	18%

Objetivo Estratégico:

Aumentar as Vendas em Segmentos Diversificados e Aumentar a Lucratividade Operacional

O início da implantação do processo de melhoria ocorreu no ano de 2000 e pode-se verificar uma sensível melhora nas vendas, de 160% de 2000 em relação a 1999, de 68% de 2001 em relação a 2000 e 20% de 2002 em relação a 2001, sendo, portanto, alcançado o objetivo estratégico da perspectiva financeira.

O aumento percentual de 20% de 2002 em relação a 2001, não foi tão expressivo como nos outros dois anos anteriores, porque a capacidade produtiva da empresa chegou quase ao seu limite e para que se possa aumentar significativamente tal índice serão necessários grandes investimentos no setor, em máquinas e equipamentos, o que poderá ser feito, caso a organização opte pela melhoria contínua em seus processos.

O aumento gradual da lucratividade operacional demonstrou a efetividade das ações de diversificação mercadológicas, pois o faturamento carregou o lucro também de forma ascendente.

PERSPECTIVA dos CLIENTES

INDICADOR 1

Comparação do Número de Novos Clientes Por Ano

2000	2001	2002
8	12	19

Objetivo Estratégico:

Aumentar a Satisfação dos Clientes em Relação aos Produtos e Serviços da Empresa

Com a formação das equipes de vendas, um dos escopos do projeto de melhoria, alcançou o objetivo da perspectiva, pois o aumento do número de clientes significou a conquista de novos clientes, bem como a retenção dos já existentes, revelando a satisfação dos mesmos em relação aos produtos e serviços da organização. O indicador nos mostra o aumento significativo do número de novos clientes de 2001 em relação a 2000 e notadamente de 2002 em relação a 2001. Esse aumento ocorreu também com a diversificação do mercado de atuação conforme figura x, o que

pode ser visto refletido nos números de faturamento do relatório 1, notadamente nos inícios dos anos de 2001 e 2002, alcançando o objetivo da quebra do ciclo sazonal de demanda, com a organização atuando em outros segmentos do mercado.

Este indicador foi mensurado só a partir do ano de 2000, no decorrer do processo, pois não existiam dados relativos aos anos anteriores.

INDICADOR 2

Comparação do Número de Devoluções dos Pedidos Por Ano

2000	2001	2002
18	12	5

Objetivo Estratégico:

Aumentar a Satisfação dos Clientes em Relação aos Produtos e Serviços da Empresa

Este indicador nos revela uma queda significativa de 2000 para 2002 no número de devoluções dos pedidos por não conformidades. O processo de melhoria contemplou a valorização dos recursos humanos da organização, através do plano de participação nos resultados, reuniões de comunicação e planejamento, integração do grupo da qualidade aos objetivos organizacionais e reuniões de análise crítica das não conformidades apontadas pelos clientes.

Este indicador aponta o alcance do objetivo estratégico na perspectiva dos clientes, enquanto pudemos notar a diminuição do número de pedidos devolvidos através da efetividade do controle de qualidade implantado de seu comprometimento direto e o aprendizado com falhas passadas.

Este indicador também foi mensurado só a partir do ano de 2000, no decorrer do processo, pois não existiam dados relativos aos anos anteriores.

PERSPECTIVA dos PROCESSOS INTERNOS

INDICADOR

Comparação do % do Cumprimento dos Prazos de Entrega dos Pedidos Por Ano

2000	2001	2002
75%	82%	89%

Objetivo Estratégico:

Coordenar os Principais Processos para Atender o Aumento da Demanda

A melhoria relativa aos processos internos foi mensurada através do indicador de percentual do cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos, pois era um fator de desqualificação da organização nos processos de avaliação dos clientes, sendo inclusive motivo de perda de alguns, nos anos anteriores.

Os indicadores mensurados nos mostram a melhora do índice de 2002 em relação a 2001 e 2000, atingindo-se o objetivo almejado.

O objetivo foi alcançado através das reuniões periódicas com o grupo da qualidade, que passou a monitorar de forma minuciosa o cumprimento dos prazos requeridos pelos clientes.

Este indicador também foi mensurado só a partir do ano de 2000, no decorrer do processo, pois não existiam dados relativos aos anos anteriores.

PERSPECTIVA de APRENDIZADO e CRESCIMENTO

INDICADOR

Comparação do Número de Funcionários que Receberam Cursos de Capacitação

2000	2001	2002
3	8	22

Objetivo Estratégico:

Aumentar a Satisfação dos Funcionários em Trabalhar na Organização

A melhoria relativa ao aprendizado e crescimento foi mensurada através do indicador do número de funcionários incluídos em cursos específicos de capacitação por ano, sendo um fator de melhoria na organização, pois um funcionário que recebeu capacitação obteve um ganho de produtividade e qualidade operacional, além de sentir-se valorizado com o investimento realizado pela organização.

Os indicadores mensurados nos mostram a melhora do índice de 2002 em relação a 2001 e 2000, ou seja, o número de funcionários que receberam cursos de capacitação aumentou, atingindo-se o objetivo estratégico almejado.

O objetivo foi alcançado também, através da nova forma de gestão de pessoas, com as reuniões periódicas e principalmente com o envolvimento dos funcionários com os objetivos da organização. Este indicador também foi mensurado só a partir do ano de 2000, no decorrer do processo, pois não existiam dados relativos aos anos anteriores.

A Conquista de Clientes em Mercados Diversificados

O principal objetivo, ou objetivo maior da Cia. De Adesivos, conforme definido pela organização, para a continuidade e viabilidade do negócio, foi a diversificação mercadológica, que, com a conquista de novos clientes em mercados diversos dos então atendidos, foi atingido de maneira satisfatória até o final de 2002.

Este objetivo maior foi suportado por todos os objetivos alcançados e mensurados pelo BSC, que integrados, levaram a viabilidade econômica da organização.

O quadro de atuação nos principais mercados ao final de 2002, está descrito na figura abaixo:

<u>MERCADOS</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
BICICLETAS	85%	85%	85%	65%	54%
BATERIAS	15%	15%	15%	17%	25%
C. CRÉDITO				15%	15%
BRINQUEDOS				3%	6%

Figura 10 - Quadro Indicativo de Participação Mercadológica Fonte: Autor

No capítulo seguinte estão as conclusões retiradas ao longo deste trabalho e que servirão como base para as futuras ações estratégicas de direcionamento e de gestão da organização.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES

A aplicação do processo de melhoria na Cia. De Adesivos ocorreu através da diversificação mercadológica, sendo esta o principal foco de mudança na organização.

Conforme a coleta dos dados, os indicadores escolhidos e obtidos através da implantação do Balanced Scorecard, demonstrados no capítulo anterior, ficaram claras as mudanças ocorridas na organização e ficaram também claras que as mesmas resultaram de fato em melhorias, pois a própria sobrevivência da organização e sua viabilidade operacional estavam ameaçadas e como demonstraram os resultados, o processo de melhoria, através da diversificação mercadológica, atingiu seus objetivos, pois a organização evoluiu do estágio de quase inviabilidade para o de crescimento e abrangência de novos mercados de atuação, tornando-a viável e lucrativa.

As hipóteses levantadas no capítulo inicial deste trabalho estão descritas abaixo com suas conclusões.

Hipótese primeira. A aplicação de um processo de melhoria planejado e estruturado é uma base importante para a estratégia de diversificação mercadológica e possibilita a obtenção de melhores resultados e desempenhos organizacionais.

O planejamento de um processo de melhoria é constituído primeiramente do entendimento claro e objetivo do que se deseja obter e posteriormente da escolha das metas e objetivos para o alcance deste desejo.

Conclusão: A aplicação de um processo de melhoria planejado e estruturado foi realmente base importante para a diversificação mercadológica.

Os objetivos colocados e as escolhas de suas métricas de maneira clara na organização, demonstraram ser fatores de melhoria de fato, viabilizando sua continuidade.

Hipótese segunda. A escolha e a coleta de indicadores de mensuração de resultados é um importante fator para o alcance de metas e planejamentos de execução.

Desta forma, tentar-se-á extrair conclusões que permitam oferecer sugestões que sirvam para dinamizar e aumentar a competitividade de organizações que atravessem situações similares.

Conclusão: A escolha e coleta de indicadores mensuráveis revelaram-se eficazes no atendimento das metas almejadas, direcionando a tomada de decisões com base nos resultados obtidos.

A aplicação de um processo de melhoria, planejada, arquitetada, estruturada, com objetivos e métricas claras da estratégia adotada, reflete o quão salutar é para qualquer organização efetuar as mudanças de forma consciente, ao invés de simplesmente reagir aos problemas diários de forma mecânica e mal estruturada.

Este trabalho demonstrou também, que com a integração das pessoas, diferencial competitivo em qualquer organização, o sucesso pode ser alcançado de maneira mais concreta e duradoura.

A escolha e a coleta de indicadores de mensuração de resultados foi um importante fator para o alcance de metas e planejamentos.

A conjunção das técnicas de um processo de melhoria com o sistema Balanced Scorecard, revelou-se extremamente sinérgica, pois a aplicação do BSC encaixou-se perfeitamente dentro do ciclo PDCA e suas fases, podendo ser reproduzida em seqüência como elos em cadeia, indefinidamente, em busca da melhoria contínua, preconizada hoje nos principais sistemas de qualidade nas organizações. Cada ciclo PDCA deve ser executado constantemente, fazendo parte

das tarefas da organização e sendo incorporado em sua cultura de maneira permanente, processo por processo, ajustando as melhorias às necessidades e aos objetivos almejados.

Além disso, as métricas selecionadas e obtidas com a aplicação do BSC, auxiliaram na obtenção da resposta a pergunta, se de fato as mudanças representaram uma melhoria.

Este trabalho pode ser reproduzido em qualquer organização, privada, pública ou do terceiro setor.

Como sugestão para próximos trabalhos, pode-se implementar o Balanced Scorecard em conjunção com a implementação das famílias ISO 9.000 e 14.000, utilizando-se as técnicas do processo de melhoria e do conteúdo das normas.

Outra sugestão é em relação a ISO 9000 em sua revisão 2000, que pode ser perfeitamente implementada em conjunto com o Balanced Scorecard, pois com a necessidade da identificação dos principais processos de uma organização e o estabelecimento de objetivos mensuráveis para cada um deles, o BSC é um excelente modelo para aplicação e obtenção dos mesmos, através do consenso estratégico de cada processo, sendo mensurados pelas métricas estabelecidas para cada perspectiva.

O Balanced Scorecard pode ser aplicado também, na gestão de pessoas, por exemplo, atrelando seus indicadores de desempenho à remuneração de funcionários nas organizações, propondo desta forma, uma política concreta de Remuneração por Desempenho, transparente e de fácil visualização, por parte de todos os envolvidos, como requer uma boa política de RH.

O modelo Balanced Scorecard é de fato um excelente modelo de Gestão Estratégica Empresarial, de fácil aplicação e adequada a qualquer tamanho de organização, podendo inclusive ser aplicada pelos próprios gestores internos, ou se preferirem por um técnico especialista.

Referências Bibliográficas

Almeida, Léo Grieco (1995) - *Qualidade: Introdução a Um Processo de Melhoria*. São Paulo: Qualitymark

Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR ISO 9001:2000 *Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*, Janeiro de 2001.

Campos, José Antonio (1998). *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana

Crosby, Philip B. (1993) - *Integração - Qualidade e Recursos Humanos Para o Ano 2000*, Revisão Técnica do Professor Joaquim Emanuel Santini - UNICAMP - Especialista em Gestão e Tecnologia da Qualidade. São Paulo: Makron Books

Deming, William Edwards (1986). *Out of The Crisis*.

Gitman, J. Lawrence (1978) - *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Harper & Row

HSM Management, *A Lealdade Como Filosofia* (Setembro – Outubro 2003) – com Reichheld, Frederick F.

HSM Management, Entrevista a Kaplan, Robert e Norton, David (Julho – Agosto 2001) *A Revolução Analisada Dez Anos Depois*.

HSM Management, Entrevista com Welch, Jack (Novembro – Dezembro 2003) – *Jack Welch por Jack Welch*.

HSM Management, Entrevista com Möller, Klaus (Novembro – Dezembro 2000) – *As Pessoas em 1º Lugar*.

HSM Management, Pesquisa Bain & Company (Março – Abril 2002) *Vencedoras Confirmadas*.

Kaplan, S. Robert e Norton, P. David (1997). *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*.

Kotler, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

Langley, J. Gerald; Nolan, M. Kevin ; Nolan, W. Thomas; Norman, L. Clifford e Provost, P. Lloyd (1996) - *The Improvement Guide - A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. New York: Jossey – Bass

Porter, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Porter, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Saramago, José (2000) - *A Caverna*. São Paulo: Schwarcz