

BALANCED SCORECARD: ESTRATÉGIA DE GESTÃO VINCULADA À MELHORIA DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL

BALANCED SCORECARD: STRATEGY MANAGEMENT BOUND TO IMPROVE ORGANIZATIONAL QUALITY

Juliana Andréia Rüdell Boligon; Leoni Pentiado Godoy²; Flaviani Souto Bolzan Medeiros³

¹Curso de Administração

Centro Universitário Franciscano – UNIFRA – Santa Maria/RS – Brasil

julianaboligon@unifra.br

²Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - PPGE
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil

leoni@smail.ufsm.br

³Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - PPGE
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil

flaviani.13@gmail.com

Resumo

As decisões gerenciais têm sido fortemente marcadas pela necessidade de aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão. Nesse sentido, o Balanced Scorecard (BSC), inicialmente concebido como um sistema de avaliação organizacional e, posteriormente, tido como uma metodologia de gestão estratégica é uma sistemática de gestão capaz de concentrar energia e recursos da organização no que é essencial - seu sucesso na criação de valor. Dessa forma, este artigo propõe-se a analisar de que forma o BSC, como sistemática de gestão, pode servir de ferramenta para apoio ao desdobramento das estratégias organizacionais e contribuir para a melhoria contínua da qualidade organizacional. Para a coleta das informações, empregou-se a observação simples e entrevista pré-estruturada aplicada à gerência da organização em estudo. Diante do aporte dessas informações, propôs-se uma metodologia de implantação do BSC na organização através do cumprimento de três estágios: conhecer e interpretar a missão, a visão e a estratégia da empresa; levantamento e estruturação dos indicadores estratégicos e, efetivação da estrutura de indicadores estratégicos. Como resultados, obteve-se o conhecimento de quais são os principais benefícios auferidos com o BSC, bem como alguns pontos críticos sendo o BSC uma possibilidade de alinhar estratégia, processos e pessoas em busca de um objetivo comum.

Palavras-chave: gestão estratégica, qualidade organizacional, processos organizacionais.

Abstract

The managerial decisions are strongly marked by the need of application of new techniques and administration tools. In that sense, Balanced Scorecard (BSC), initially it was created as a system

of organizational evaluation and, later, as a methodology of strategic administration is a system of administration capable to concentrate energy and resources of the organization in what is essential - the success in the creation of value. This way, this article proposes to examine how the BSC, as systematic management, can serve as a tool to support the deployment of organizational strategies and contribute to continuous quality improvement organization. For the collection of information, we used a simple observation and pre-structured interview applied to management of the organization under study. Given the supply of such information, it is proposed a methodology to implement BSC in the organization by meeting three stages: understand and interpret the mission, vision and strategy, gathering and structuring of strategic indicators, and effectiveness of the structure strategic indicators. As a result, we obtained the knowledge of what are the main benefits gained with BSC as well as some critical points and the BSC is a possibility of aligning strategy, processes and people in search of a common goal.

Key-words: *strategic administration, organizational quality, organizational processes.*

1. Introdução

Inicialmente, concebido como um modelo de avaliação e desempenho empresarial e, posteriormente, tido como uma metodologia de gestão estratégica e conceituado como um painel de desempenho balanceado, em 1992, o professor Robert S. Kaplan, da Harvard Business School, e o consultor David P. Norton, CEO do Instituto Nolan Norton, apresentaram a ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC) (ZAHIRUL, 2013).

O BSC surgiu da necessidade de melhorar o planejamento, o controle e a medição de desempenho das funções de contabilidade e gestão, e ganhou grande popularidade por ser uma ferramenta de gestão eficaz que alinha as ações e metas dos funcionários com a estratégia corporativa (DAVIS; ALBRIGHT, 2004). O BSC possibilita a agregação de valor ao cliente final, aos acionistas e aos seus processos internos, ampliando o horizonte de qualidade que as organizações buscam constantemente através da efetivação das estratégias almejadas.

Atualmente, no ambiente empresarial esforços de qualidade bem-sucedidos exigem que a gestão atinja e exceda a satisfação dos consumidores. Sob esse enfoque, a qualidade de produtos e serviços é somente uma parte, uma das prioridades estratégicas das empresas. Nessa perspectiva, o BSC é um sistema de gestão capaz de concentrar as atenções, energias, motivações e os recursos de uma organização no que é essencial, ou seja, o seu sucesso na criação de valor. O diferencial no momento da escolha entre uma empresa e outra é a sua capacidade de responder satisfatoriamente as questões relacionadas à qualidade dos produtos e/ou serviços colocados à disposição do consumidor, agregando a capacidade de ofertar o “algo a mais” que o cliente procura.

Conforme Neto (2008, p. 15), “na medida em que as transformações ocorrem, tecnologias modificam as necessidades e desejos dos consumidores, exigindo novos e melhores métodos de gerenciamento da produção e gestão da empresa”. Sob essa ótica, entende-se o BSC como uma das opções de gestão que apresenta às diferentes tipologias de organizações e permite que as mesmas

possam trabalhar as prioridades estratégicas, englobando tanto enfoques que remetam aos aspectos financeiros, quanto cliente, processos internos e o aprendizado e crescimento de seu colaborador.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo principal analisar como o BSC, sendo uma sistemática de gestão que auxilia no desdobramento das estratégias organizacionais, contribui para a melhoria contínua da qualidade nos processos em uma organização sem fins lucrativos representada por uma Unidade Operacional. A justificativa para que se entenda a melhoria contínua da qualidade dos processos organizacionais, vinculada ao BSC, é a possibilidade em alinhar a estratégia, os processos e, principalmente, as pessoas da organização ao alcance de um objetivo comum, sendo essa a chave para alcançar êxito na implementação da estratégia. Tendo todo o apanhado de informações possível, as organizações aperfeiçoar-se-ão com base no real desempenho de seus processos, podendo trabalhar para a melhoria constante de suas atividades administrativas e operacionais, alavancando a sua qualidade organizacional.

2. *Balanced scorecard* e suas perspectivas

Kallas e Coutinho (2006, p. 3) definem o BSC como “um modelo de gestão que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com os objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo as diferentes perspectivas - ou dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento”.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC é concebido como um sistema gerencial com foco na implementação da estratégia, de forma dinâmica e integrada, com o objetivo de traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica propiciando aos colaboradores uma comunicação mais clara a respeito da missão, visão e estratégia de uma organização.

Deste modo, o BSC é um modelo de gestão que tem despertado grande interesse entre os investigadores e profissionais, pois auxilia as organizações a traduzirem sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamento e desempenho (KALLAS, 2003; KAPLAN; NORTON, 2004; SILVA; FRANZOI; MERINO, 2007; ASSIRI; ZAIRI; EID, 2006).

Nesse sentido, Othman (2008) enfatiza que as organizações têm a necessidade e a obrigatoriedade de formularem uma boa estratégia. Assim, uma vez formulada, a tarefa de orientar a organização ao alcance dos objetivos baseia-se no BSC. Logo, formular uma estratégia constitui-se em um processo de aprendizagem requerendo adaptação ao ambiente.

No modelo BSC, as estratégias que criam valor e melhoram a qualidade nos processos de uma organização, podem ser descritos da seguinte maneira, de acordo com os autores Kaplan e Norton (2004):

a) Estratégia financeira – compreende o desempenho financeiro e os indicadores de resultado. É um critério que evidencia o sucesso alcançado por uma organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento e trabalhar a sua sustentabilidade;

b) Estratégia de clientes - o sucesso com os clientes é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Indicadores de resultados, como a satisfação, medem a qualidade com que os clientes pensam a organização. O elemento central da estratégia é a escolha da proposição de valor para segmentos de clientes e a prestação dos serviços e produtos com qualidade;

c) Estratégia de processos internos - os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros; e

d) Estratégia de aprendizado e crescimento - os ativos intangíveis são a fonte para criação de valor sustentável à organização. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se inter-relacionam para sustentarem a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e à estratégia financeira.

Nota-se que a ideia principal dos precursores do BSC foi visualizar a organização funcionando de maneira interligada. Deste modo, a Figura 1 representa essa inter-relação das perspectivas, alinhadas à visão e à estratégia organizacional.

Figura 1 - Inter-relação das perspectivas no BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Ao visualizar a Figura 1, percebe-se que o BSC é um sistema de gestão integrado organizado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos de negócios, aprendizado e crescimento tendo como objetivo traduzir a estratégia em ação (MACCARRONE et al., 2014). Gonçalves e Oliveira (2008) lembram que além de ser importante trabalhar com a interligação entre essas quatro perspectivas, o BSC também pode ser usado para uma série de funções, tais como: obter um consenso em relação à estratégia adotada, obter de *feedback* para aprofundar o conhecimento, alinhar metas dos cargos, realizar contínuas revisões estratégicas etc.

Farneti e Guthrie (2008) complementam que trabalhando por meio de indicadores de desempenho, a organização é capaz de mensurar seu desempenho dentro das quatro perspectivas consideradas e, conseqüentemente, colocar-se no mercado com a certeza de estar sendo reconhecida por produtos e serviços de qualidade, atuando com responsabilidade social, expondo a motivação dos seus funcionários em trabalhar na empresa. Portanto, segundo Malina e Selto (2001), o BSC pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva.

2.1 Estratégia de gestão em ação através do BSC

Modell (2009) relata que nas duas últimas décadas foi testemunhado uma onda de inovações em matéria de gestão e práticas de controle para dar condições às empresas de manterem-se competitivas e atuantes no mercado. O BSC pode ser mencionado dentre as maiores inovações. Evidencia-se ser cada vez maior a preocupação de conciliar diferentes práticas de gestão, onde muitas vezes a qualidade dos processos organizacionais está relacionada à flexibilidade frente às mudanças. Assim sendo, Zorzi (2007) considera que na sociedade da informação, a preocupação principal reside em torno da mobilização e exploração dos ativos intangíveis e intelectuais, diferentemente da era industrial, onde o sucesso das entidades originava-se no aproveitamento das economias de escala. Logo, os processos gerenciais necessitam adaptarem-se às requisições dos clientes, das normatizações vigentes e dos requisitos de fornecedores entre outros.

Por isso, planejar é um processo contínuo, em que os objetivos estão sempre se renovando ou sendo atualizados conforme são alcançados, ou parcialmente alcançados. Caso não se obtenha o sucesso desejado, deve-se reavaliar os objetivos para definir se são realmente exequíveis e, conforme for, reiniciar ou adequar o planejamento (NETO, 2008).

De acordo com Paladini (2004), a atividade de planejamento é considerada fundamental no esforço de produzir qualidade. Planejar a qualidade é a atividade de escolher a melhor forma de fazer as coisas (eficácia), selecionar os recursos mais adequados para cada ação e envolver a mão de obra mais qualificada (eficiência). Logo, entende-se a gestão estratégica da qualidade como um dos elos que compõe tudo o que deve ser planejado dentro de um sistema gerencial.

O planejamento é necessário quando existe a aspiração de um estado futuro e envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões qualitativas, contendo ações complexas e simples, de curto, médio e longo prazo, mas estando, entretanto, todas inter-relacionadas. Deste modo, essa interdependência que deve existir, é a maior complexidade na elaboração de um planejamento estratégico, pois, como descreve Dietschi e Nascimento (2007), requer um ajustamento perfeito da cadeia sistêmica de decisões e a avaliação de suas consequências.

Nas organizações as estratégias são desenvolvidas através de seu planejamento estratégico e o BSC é uma etapa deste processo. Ruas (2003) explica que no planejamento estratégico definem-se quais serão as estratégias que irão nortear o comportamento de uma organização, e o BSC, por sua vez, trabalha ou está focado, na execução desta estratégia definida anteriormente.

Gurd e Gao (2008) complementam que o BSC ajuda na identificação das medidas mais importantes para o acompanhamento e desenvolvimento desta estratégia. Para Mintzberg (2003), a

principal semelhança entre o planejamento estratégico e o BSC é que ambos aspiram estabelecer diretrizes de longo prazo e precisam formular ações que suportem o alcance das metas desejadas.

Fernandes, Fleury e Mills (2006) corroboram que o modelo do BSC é o mais utilizado para organizar as diversas perspectivas de desempenho, e ajuda as empresas a melhorar o alinhamento entre os seus sistemas de medição de desempenho e seus objetivos organizacionais (ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003). Nesse sentido, os autores Silva, Franzoi e Merino (2007); e Lima, Cavalcanti e Ponte (2004) apresentam o BSC como importante sistemática de gestão, por suplantar as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, ao trazer um enfoque financeiro e não financeiro, indicadores quantitativos e qualitativos, além de propiciar alinhamento, suporte, controle estratégico e geração de conhecimentos para a organização em todos os níveis.

3. Metodologia

Para efetivação dos propósitos do estudo foram utilizadas uma pesquisa qualitativa quanto à natureza, do tipo descritivo quanto aos objetivos, por meio de uma pesquisa bibliográfica e através de um estudo de caso em uma organização sem fins lucrativos representada por sua Unidade Operacional. A referida organização atua há mais de 60 anos na região central do Rio Grande do Sul, prestando serviços nas áreas de saúde, esporte, lazer, educação e cultura, com o objetivo de contribuir à melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento socioeconômico de seus clientes e da comunidade em que está inserida. O método de coleta de dados foi através de entrevistas com gestores da organização, pesquisa documental e *in loco*.

Quanto à pesquisa qualitativa, segundo Pizzinatto e Farah (2012) essa abordagem busca levantar informações capazes de permitir um exame, análise ou interpretação de variáveis que não tenham formas de exteriorizar mensurações e traz como sua essência a aproximação entre o sujeito e o objeto. Com relação à pesquisa descritiva, Andrade (2009) aponta que nesse tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles.

A respeito da pesquisa bibliográfica refere-se ao embasamento teórico que é preciso ter para obter o conhecimento do assunto e, posteriormente, estudar a prática e fazer comparações. Esse tipo de pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2012) tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Já o estudo de caso é uma importante técnica de pesquisa que tem como objetivo maior analisar experiências vividas (empíricas) e associá-las a teorias previamente formuladas e consistentemente embasadas (ERGANG, 2007).

4. Análise e discussão dos resultados

Neste tópico, apresentar-se-á o processo de implantação do BSC na empresa em estudo. Para um melhor entendimento da metodologia do BSC, julgou-se necessário apresentá-lo por meio de estágios e fases de atividades.

4.1 Estágio I: Conhecer e interpretar a missão, a visão e a estratégia da empresa

Nesse primeiro estágio, trabalhou-se com questões referentes ao planejamento estratégico da empresa. O estágio I é subdividido em quatro fases: Fase I - Descrever a empresa pesquisada; Fase II - Conhecer a missão, a visão e a estratégia da empresa; Fase III - Interpretar a missão, a visão e a estratégia da empresa; e Fase IV - Agrupar objetivos estratégicos conforme perspectivas.

4.1.1 Fase I - Descrever a empresa pesquisada

Nesta fase, foi realizado um levantamento para caracterização da empresa conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Unidade objeto de estudo

Requisito	Informação da empresa
Setor de atuação	Atua no setor de serviços nas áreas de saúde, esporte, lazer, educação, cultura e assistência com o propósito de contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento socioeconômico de seus clientes e da comunidade em que está inserida.
Estrutura	Possui uma administração geral em Porto Alegre e diversas Unidades Operacionais.
Política de Qualidade	Compromisso em agregar valor às necessidades e atender os requisitos dos clientes, melhorando, continuamente a eficácia, na busca da cultura da excelência em toda a organização.
Principais Produtos/Serviços	Educação e Cultura; Saúde, Esporte e Lazer e Turismo e Hotelaria.
Principais Processos de Apoio	Gerencias; Controladoria e Assessorias.
Clientes e Mercado	Comerciários; Empresários e Usuários.
Força de Trabalho	26 colaboradores.
Ambiente Competitivo	Empresas Privadas e Profissionais Autônomos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Nessa Fase I, do Estágio I, o objetivo é fazer um estudo das principais características da empresa que pretende trabalhar com o BSC, como sistemática para auxílio ao alcance de suas estratégias.

4.1.2 Fase II - Conhecer a missão, visão e a estratégia da empresa

Nesta fase do processo de implantação do BSC foi realizado o levantamento da missão, visão e estratégia da empresa. Sendo assim, a sua missão é: “promover a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e de turismo e da sociedade, com ações de saúde, educação, cultura, esporte e lazer.

Já a sua visão é: “Até 2020, ser reconhecido pela sociedade como instituição líder na promoção da qualidade de vida”. A respeito da estratégia, essa foi desdobrada através de Projetos Estratégicos a fim de atender às principais partes interessadas, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Projetos estratégicos e seus objetivos

Projeto estratégico	Objetivos
Plano de Comprometimento e Gratuidade	Ampliar o acesso da população de menor renda à educação formal, à cultura e ao lazer transformador.
	Contribuir para a visibilidade, abrangência e foco no comerciário.
Otimização da Capacidade Instalada	Potencializar a capacidade máxima de ocupação nos produtos e serviços da empresa, visando aprimorar a gestão na busca de resultados estratégicos integrados.
	Utilizar as melhores práticas de gestão para alavancar os resultados relacionados aos vetores.
Customer Relationship Management (CRM)	Buscar, de forma incessante, o atendimento das necessidades do cliente, de forma que a satisfação se transforme em fidelidade à marca.
	Criar canais de comunicação dirigida para cada perfil de público envolvido, oferecendo produtos e serviços adequados às características mapeadas – ação de marketing direto.
Gestão por Processos	Resultados visam à redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos e agilidade nos processos, aumentando a satisfação dos clientes internos e externos.
Sustentabilidade Econômica-Ambiental-Social	Dar maior visibilidade às ações de responsabilidade socioambiental promovida pelo Balanço Social.
Rumo ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Aprender com as melhores práticas de mercado.
	Trabalhar a cultura pela performance e preparar a empresa para ser reconhecida como “Classe Mundial” na gestão orientada para resultados.
	Obtenção do PNQ como consequência do cumprimento da Missão Institucional.

Fonte: Adaptado Relatório de Plano de Ação da empresa

Peters et al. (2007) reforçam a importância de se trabalhar com o BSC por ser uma ferramenta que ajuda a traduzir a visão, valores e estratégias de forma prática em uma organização.

4.1.3 Fase III - Interpretar a missão, a visão e a estratégia da empresa

Essa fase do processo de implantação do BSC na empresa remete-se ao desdobramento do que a mesma pretende ser e alcançar, analisando-se missão, visão e Projetos Estratégicos. Oriundo

do desdobramento, tem-se os Objetivos Estratégicos, os quais representam as diretrizes de atuação da empresa.

Os seus principais objetivos estratégicos são: promover a captação e fidelização de clientes; atingir nível elevado de relacionamento com todas as partes interessadas; estar na vanguarda nas áreas de atuação, inovação nos produtos e serviços; obter a excelência na gestão orientada para resultados; promover sistemas de informação que fortaleçam o desempenho organizacional; atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas alinhadas às estratégias; ser a melhor empresa para trabalhar; operar de forma simples e dinâmica nos processos-críticos; obter reconhecimento pela atuação socioambiental; inovar, ampliar e melhorar os produtos e serviços; fortalecer a rede de relacionamentos e a interação com todas as partes interessadas e operar, de forma integrada, em todos os processos internos.

Portanto, os objetivos estratégicos encontram-se vinculados às diferentes partes interessadas e às diversas perspectivas de trabalho articuladas junto aos projetos estratégicos.

4.1.4 Fase IV – Agrupar Objetivos Estratégicos conforme Perspectivas

Como foi evidenciado anteriormente, o BSC é um modelo de gestão que trabalha com perspectivas. De acordo com o tipo de organização, essas perspectivas são adaptadas, em comparação ao modelo proposto por Kaplan e Norton. Dessa forma, estabeleceu-se que os objetivos estratégicos seriam agrupados em cinco perspectivas: Cumprimento da missão e visão; Valores para cliente e mercado; Valores para a organização – financeira/sociedade; Processos internos e Aprendizado e crescimento.

No Quadro 4, apresenta-se a ligação entre cada objetivo estratégico da Unidade à perspectiva que melhor se adapta.

Quadro 4 – Relação dos objetivos estratégicos com as perspectivas

Perspectiva	Objetivo Estratégico
CUMPRIMENTO DA MISSÃO e VISÃO ↓	
Valores para o Cliente e Mercado	Promover a captação e fidelização de clientes.
	Fortalecer a rede de relacionamentos e a interação com todas as partes interessadas.
Sociedade/Financeira Valores para a Empresa	Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas alinhadas às estratégias.
	Atingir nível elevado de relacionamento com todas as partes interessadas.
	Obter reconhecimento pela atuação socioambiental.
Processos Internos	Estar na vanguarda nas áreas de atuação, inovação dos produtos e serviços.
	Inovar, ampliar e melhorar os produtos e serviços.
	Operar de forma simples e dinâmica.
	Operar de forma integrada em todos os processos internos.
Aprendizado e Crescimento	Obter a excelência na gestão orientada para resultados.
	Ser a melhor organização para trabalhar.
	Promover sistemas de informação que fortaleçam o desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios da empresa

Portanto, neste estágio é realizado o levantamento de informações que servirão de base para o restante do processo.

4.2 Estágio II: Levantamento e Estruturação dos Indicadores Estratégicos

No Estágio II do processo de implantação do BSC são definidos os indicadores estratégicos que irão quantificar se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Esse estágio é composto por duas fases: Fase I - Levantamento dos Indicadores Estratégicos; e Fase II - Relações de Causa e Efeito entre os Indicadores Estratégicos.

4.2.1 Fase I – Levantamento dos Indicadores Estratégicos

No processo de identificação dos indicadores estratégicos na empresa analisou-se que a mesma delimita cada indicador em consonância com as perspectivas que norteiam todos os processos institucionais.

Os indicadores estratégicos criados pela Unidade para monitorar encontram-se alocados de acordo com as perspectivas estabelecidas em estágio anterior. Cada perspectiva, para saber se está sendo atendida ou não, precisa de indicadores de desempenho estratégicos que quantifiquem seu resultado. No Quadro 5 consta a correlação entre cada indicador e a perspectiva que busca medir.

Quadro 5 – Relação dos Indicadores Estratégicos com as Perspectivas

Perspectiva	Indicador Estratégico
Missão	Atendimentos realizados.
	Percentual da contribuição compulsória investida em ações educativas
	Foco no comerciário
Visão	Reconhecimento da marca
Cliente e Mercado	Percentual satisfação global do cliente externo
	Abrangência
	Percentual sentimento de pertencimento dos clientes internos
	Visibilidade – retorno mídia espontânea
Valores para a Organização Financeira/Sociedade	Crescimento equilibrado acumulado
	Ações sociais
	Posição no ranking do guia Exame de Sustentabilidade
Processos Internos	Crescimento da receita de serviços
	Índice de comprometimento com a gratuidade
	Desempenho do fornecedor
	Índice de satisfação oriundo das parcerias
	Matrículas
	Relacionamento com clientes
	Taxa de renovação matrículas comerciários e dependentes
Aprendizado e Crescimento	Homem Hora/Treinamento (eficácia)
	Percentual global no desempenho na avaliação/Gestão por competências Executivo, Gerencial e Tático
	Percentual de evasão de talentos em funções estratégicas
	Percentual global no desempenho na avaliação/ Gestão por competências – Especialista e Operacional
	Média global de satisfação do colaborador
	Percentual de pontos atingidos na avaliação PGQP/PNQ

Fonte: Adaptado dos Relatórios da empresa

4.2.2 Fase II - Relações de Causa e Efeito entre Indicadores Estratégicos

Fase em que é feita uma análise de relações de causa e efeito entre os indicadores resultantes da fase anterior. Isso implica em identificar como os indicadores estratégicos influenciam uns aos outros. E, não só os indicadores, mas, também, as perspectivas que representam.

Essa é a grande vantagem de se trabalhar com o BSC. É possível identificar quais fatores críticos devem ser acompanhados permanentemente, para que não se tornem causa de resultados insatisfatórios, ao mesmo tempo em que interferem na eficiência de outros processos.

4.3 Estágio III: Efetivação da Estrutura de Indicadores Estratégicos

As fases componentes do processo de implementar a estrutura de indicadores estratégicos e realizar o monitoramento dos primeiros resultados são: Fase I - Formular metas para cada Indicador e Fase II - Acompanhar o Desempenho da Empresa.

4.3.1 Fase I - Formular metas para cada Indicador

Fase em que são definidas as metas específicas para cada indicador estratégico. Como no caso aumentar em “X”% a quantidade de atendimentos feitos, ou aumentar em “X”% a satisfação do cliente externo. Portanto, nesta fase, fica a critério da empresa estabelecer como meta o percentual adequado a cada indicador estratégico.

4.3.2 Fase II - Acompanhar o desempenho da empresa

A análise do desempenho da Unidade, após a implantação dos indicadores, é feita através de um *software*. O mesmo é um sistema de informação conceituado para auxílio à gestão estratégica, que utiliza conceitos de administração e de qualidade, e tem seus princípios congruentes com a sistemática do BSC. O sistema trabalha com o desdobramento das perspectivas em objetivos e estratégias, indicadores e ações, considerados pontos fundamentais do BSC, possibilitando que a visão de futuro da empresa seja concretizada com maior segurança.

5. Considerações finais

Com a elaboração deste estudo foi possível identificar todos os passos necessários para a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, o BSC. A sistemática proposta à empresa apresenta-se como uma forma de descobrir quais pontos críticos merecem atenção especial nos processos organizacionais, salientando a relevância da contribuição de todas as áreas de atuação e o empenho que a gerência necessita disponibilizar.

Verificou-se que o processo de implantação do BSC ocorre através do cumprimento de Estágios, todavia, conforme salientado nos resultados deste estudo, observa-se que foram realizadas algumas adaptações à proposta dos autores precursores do BSC, principalmente no que tange as perspectivas financeiras por ser uma empresa sem fins lucrativos.

Quanto as principais dificuldades encontradas no processo de implantação do BSC na Unidade, os relatos evidenciam que por ser uma empresa com diferentes Unidades Operacionais, em alguns momentos houve situações onde foi preciso realizar o desdobramento os objetivos estratégicos em diversos mapas. Para facilitar esse processo, optou-se por construir um único mapa estratégico, com um horizonte de tempo de longo prazo e mais abrangente.

Com relação à falta de nitidez na estrutura causa e efeito entre os diferentes indicadores correlatos, constatou-se, a partir do momento em que é implantado o modelo do BSC, haver uma mudança natural na definição de novos indicadores e, muitas vezes, a cultura não está preparada para a quebra de paradigmas e para gerar informações concisas na tomada de decisão. Isso requer tempo e investimento em sistemas de informações gerenciais.

Os principais benefícios, pontos positivos, alcançados com o BSC foram: maior conhecimento da estratégia e missão organizacional, na medida em que aumentou-se a integração e comunicação entre as áreas de atuação na empresa; maior motivação dos colaboradores; maior integração das diferentes áreas de atuação; melhoria no acompanhamento das ações estratégicas e visão abrangente do desempenho organizacional (do ponto de vista das perspectivas trabalhadas).

Portanto, a implantação do BSC contribui para muitas melhorias na gestão de uma organização, tornando-se possível acompanhar a administração sob vários pontos, desde a ótica do cliente, da sociedade, dos processos internos, colaboradores, como também dos sistemas e informações e fornecedores. Trata-se de uma gestão sistêmica direcionada a melhorar a qualidade dos processos organizacionais.

Com vistas ao aprimoramento do sistema de gestão estratégica da qualidade, a partir da relação dos preceitos conceituais e metodológicos do BSC, propõem-se o desenvolvimento de novas pesquisas, pois observa-se haver poucos estudos que vinculam essas duas áreas fundamentais às organizações. Deve-se pensar na qualidade como parte integrante do Planejamento Estratégico e o BSC contribuindo como sistemática de desdobramento das estratégias organizacionais.

Referências

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIRI, A.; ZAIRI, M.; EID, R. How to profit from the balanced scorecard. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 7, p. 937-952, 2006.

DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation of financial performance. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 2, p. 135-153, jun. 2004.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do *balanced scorecard* às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, jan./abr. 2007.

- ERGANG, S. Estratégias de marketing de relacionamento na rede Sinodal de educação: a relação entre as expectativas e a percepção da qualidade em serviços. 156 f. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.
- FARNETI, F.; GUTHRIE, J. Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices. A research note. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 12, n. 1, 2008.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY; M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.
- GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F. A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 225-240, mai./ago. 2008.
- GURD, B.; GAO, T. Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 1, p. 6-21, 2008.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, v. 28, n. 7 e 8, p. 715-741, out./nov. 2003.
- KALLAS, D. *Balanced scorecard: aplicação e impactos*. Um estudo com jogos de empresas. 196 f. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- KALLAS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____; _____. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *balanced scorecard* promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 79-94, jun. 2004.
- MACCARRONE, V. et al. The ICZM balanced scorecard: a tool for putting integrated coastal zone management into action **Marine Policy**, v. 44, 321-334, 2014.
- MALINA, M. A.; SELTO, F. H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. **Journal of Management Accounting Research, Sarasota**, v. 13, p. 47-90, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MODELL, S. Bundling management control innovations: A field study of organizational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 1, p. 59-90, 2009.

- NETO, A. C. A utilização do QFD para melhoria contínua dos processos produtivos e combate ao desperdício em indústria do setor metal mecânico. 128 f. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.
- OTHMAN, R. Enhancing the effectiveness o the balanced scorecard with scenario planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 3, p. 259-266, 2008.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PETERS, D. H. et al. O balanced scorecard for health services in Afghanistan. **Bulletin of the World Health Organization**, p. 85, 146-151, 2007.
- PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Orgs.). **Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.
- RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A – IPT. **RAE-Eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun., 2003.
- SILVA, C. H; FRANZOI, L.; MERINO, E. A. D. Gestão em design: *balanced scorecard* como ferramenta para o design estratégico. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.
- ZAHIRUL, H. 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**, p. 1-27, 2013.
- ZORZI, A. Explorando interfaces entre as ferramentas BSC e metodologia MCDA-C: construção de um modelo de gestão para o setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. 184 f. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Recebido: 02/03/2014

Aprovado: 01/06/2014