

# DA ONDA DA GESTÃO DA QUALIDADE A UMA FILOSOFIA DA QUALIDADE DA GESTÃO: *BALANCED SCORECARD* PROMOVENDO MUDANÇAS\*

## Andréa Cavalcanti Correia Lima

Mestranda em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – CE

E-mail: andreaccl@terra.com.br

## Arlei Antonio Cavalcanti

Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – CE

E-mail: arlei@caesarpark-for.com.br

## Vera Ponte

Profa. Dra. do Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – CE

E-mail: vponte@fortalnet.com.br

## RESUMO

No final da década de 80 a Gestão da Qualidade Total (GQT) era apresentada como capaz de resolver todos os problemas e atender a todas as necessidades da gestão das organizações. Buscando solucionar problemas de gestão não equacionados pela GQT, muitas organizações começam a adotar o *Balanced Scorecard* (BSC). Uma questão ainda não discutida com profundidade no mundo acadêmico é a viabilidade de integração desses dois modelos. O presente artigo discute a possibilidade de integração dessas duas ferramentas, verificando as melhorias que podem alcançar, principalmente no gerenciamento da estratégia da organização. Assim sendo, realizou-se estudo de caso no Caesar Park Hotel Fortaleza (CPHF), empresa que vêm adotando com sucesso os dois modelos. A pesquisa revela que é possível integrar os princípios da GQT com os do BSC, à medida que os fundamentos de ambos se complementam, sendo assim a utilização conjunta das ferramentas propicia melhor gerenciamento da estratégia da organização.

**Palavras-chave:** estratégia, gestão, qualidade, *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

*In recent years, many organizations have been managed according to the principles of Total Quality Management (TQM), which became known around the globe in the 1980's, when looking for explanations for the so-called "Japanese miracle". TQM was presented as being capable of solving all problems and attending to all company management needs, a stage that seems outdated now. In the search for a model that would allow them to analyze and follow up the implementation of organizational strategies, without remaining limited to Quality indicators, many companies started to adopt the Balanced Scorecard (BSC). Companies using TQM question whether it is viable together with the BSC. In order to contribute to a solution to this question, this article discusses the possibility of aligning these two tools. Therefore, a case study was carried out at the Caesar Park Hotel Fortaleza, a company that implanted TQM in 1997 and started to adopt the BSC in 2000. The research reveals that the principles of TQM and the BSC can be aligned, to the extent that they are mutually complementary, and that the joint use of both tools provides for better business strategy management.*

**Keywords:** strategy, management, quality, *Balanced Scorecard*.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muitas organizações foram administradas de acordo com os preceitos da Gestão da Qualidade Total (GQT), cuja projeção mundial ocorreu na década de 80 do século recém-findo, quando pesquisadores buscavam explicações para o chamado “milagre japonês”.

Naquela década, a GQT era apresentada, em alguns casos aceita, como capaz de resolver todos os problemas e atender todas as necessidades ligadas à gestão das organizações. Seus conceitos e práticas foram seguidos por empresas dos mais diversos setores e segmentos, que buscavam melhorar produtos e o atendimento aos consumidores, bem como sistematizar o processo de definição de diretrizes anuais através do planejamento estratégico.

Essa fase parece ter sido superada, verificando-se uma considerável redução no número de empresas que utilizam a Qualidade Total como o principal sistema de gestão. Entretanto, a GQT deixou bons frutos por onde passou, principalmente na gestão dos processos de trabalho e no desdobramento das metas da organização mediante o uso da ferramenta da Qualidade denominada Gerenciamento pelas Diretrizes. Muitos autores ainda defendem a GQT, considerando-a o modelo que melhor estimula a criatividade em todos os níveis da organização e que melhor possibilita uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas nos processos operacionais.

Na busca de modelo que viabilize uma análise focada nos resultados da organização, não se restringindo apenas a indicadores de qualidade, muitas empresas começam a adotar o *Balanced Scorecard* (BSC). Quando se utiliza o BSC, fica estabelecida uma relação de causa e efeito entre todos os indicadores essenciais para a organização: operacionais, financeiros e estratégicos. O sistema proporciona uma rápida e abrangente visão atual e futura do negócio, pois contempla indicadores financeiros e não financeiros, que facilitam o acompanhamento dos resultados em direção às metas traçadas.

Ressalte-se que uma análise, baseada em indicadores puramente financeiros, é reativa, pois mede resultados do passado. Com o BSC, o foco passa a ser mais preventivo, por meio do acompanhamento dos indicadores que impulsionam o processo

(*drivers*). O BSC é uma ferramenta que combina uma filosofia de trabalho com uma balanceada síntese de informações, para que os membros da alta direção tenham uma ampla visão do contexto.

No mundo organizacional, a gestão compreende um conjunto de ações para melhorar a capacidade de competição. Segundo Beuren (2000), nenhum sistema de avaliação e mensuração será útil ao processo decisório se não oferecer a possibilidade de a empresa comparar os seus indicadores com os das empresas que operam em segmentos congêneres, ou com seus próprios indicadores de períodos anteriores. Como se entende que só se administra aquilo que se mede, a empresa que não possuir indicadores adequados não poderá gerenciar bem a sua atividade. Segundo o modelo *Balanced Scorecard*, indicadores adequados devem estar balanceados, e devem contemplar os critérios de quantidade, qualidade, custos e prazos em relação às metas traçadas.

Empresas que utilizam a GQT questionam a viabilidade da sua adoção juntamente com o BSC, conforme evidenciado no livro de Kaplan e Norton (2000), na seção Perguntas mais Frequentes.

No sentido de contribuir para o esclarecimento da questão, o presente artigo discute a possibilidade de alinhamento dessas duas ferramentas, verificando as melhorias que podem ser alcançadas, principalmente no que se refere ao gerenciamento da estratégia da organização.

Para tanto, realizou-se um estudo de caso no Caesar Park Hotel Fortaleza (CPHF), empresa que implantou a GQT em 1997 e passou a adotar o BSC em 2000. Foram examinados os documentos internos resultantes das diversas reuniões de trabalho que ocorreram ao longo da implantação da GQT e do BSC, conforme descrito na seção seguinte.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Na primeira etapa de desenvolvimento deste estudo teórico-empírico, buscou-se conhecer os fundamentos teóricos das ferramentas Gestão da Qualidade Total e *Balanced Scorecard* através do exame de textos publicados sobre os assuntos, como livros técnicos, artigos de revistas especializadas, trabalhos científicos, teses e dissertações. Realizou-se, assim, uma pesquisa bibliográfica, que segundo

Lakatos e Marconi (1999, p.27) “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema”.

Esse tipo de pesquisa tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito e dito sobre determinado assunto, oferecendo meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas em que problemas não se cristalizam suficientemente (LAKATOS e MARCONI, 1999).

A pesquisa bibliográfica permitiu verificar que, apesar dos inúmeros trabalhos publicados sobre os temas GQT e BSC, nenhum explorava a questão da viabilidade de alinhamento dessas duas ferramentas, fato que motivou a investigação do assunto.

Em seguida, deu-se início à pesquisa de campo, que foi realizada no Caesar Park Hotel Fortaleza, com o objetivo de levantar informações sobre o processo de alinhamento da GQT e BSC ocorrido na empresa no período de 2000 a 2002.

Lakatos e Marconi (1999, p.85 apud Trujillo, 1982, p.229) destacam que “A pesquisa de campo propriamente dita, não deve ser confundida com a simples coleta de dados, é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que se deve ser coletado.”

A pesquisa de campo empreendida caracteriza-se como exploratória-descritiva, pois buscou descrever com detalhes a experiência do Caesar Park Hotel Fortaleza.

Sekaran (1992, p.95, tradução nossa) afirma que “um estudo exploratório é empreendido quando não conhecemos muito sobre determinada situação, ou quando não temos informações sobre como problemas ou assuntos de pesquisa similares tenham sido solucionados no passado.”

A pesquisa descritiva Andrade (1995) define como sendo aquela que tem o objetivo de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar fatos, sem que ocorra influência do pesquisador sobre eles. Logo, conclui a autora, os fenômenos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Com relação à técnica de pesquisa optou-se pelo estudo de caso, selecionando-se uma organização para a realização de análise profunda e

intensa. Martins e Lintz (2000, p.36) definem estudo de caso como:

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionário, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários etc., com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto.

O estudo de caso foi realizado em três etapas. Inicialmente, foi realizada entrevista não estruturada com o executivo coordenador dos processos de implantação das ferramentas GQT e BSC no CPHF, quando foram reunidas informações e opiniões sobre a experiência do Hotel. Em seguida, procedeu-se à leitura de toda a documentação referente às reuniões de trabalho ocorridas na empresa no decorrer da implantação das ferramentas. Na fase seguinte, foram conduzidas entrevistas com nove profissionais envolvidos com os processos em estudo, utilizando-se questionário previamente estabelecido, mas flexível, sendo as perguntas reelaboradas ou complementadas em função dos dados observados no decorrer das entrevistas.

É importante destacar a dificuldade de se levar a cabo pesquisas de campo, dado que há grande resistência das empresas a fornecer informações, principalmente por não perceberem que estudos acadêmicos podem gerar resultados capazes de contribuir para a elevação dos seus níveis de competitividade. O mundo acadêmico ainda está muito afastado do ambiente empresarial.

Essa foi a razão principal de se ter optado pelo estudo de caso, tendo-se encontrado no Caesar Park Hotel Fortaleza total disponibilidade para apoiar o desenvolvimento do estudo, tendo fornecido todas as informações requeridas.

## **GESTÃO DA QUALIDADE**

O desafio da sobrevivência, no mercado globalizado e cada vez mais competitivo, faz emergir novas técnicas de gestão. Essas novas técnicas gerenciais buscam manter as organizações

competitivas em um cenário de constante mudança, desenvolvendo sistemas administrativos ágeis e suficientemente fortes para os padrões estabelecidos nessa nova formação econômica da sociedade. Entre os modelos gerenciais, a GQT destaca-se em função de buscar o gerenciamento do crescimento do ser humano, o desenvolvimento tecnológico, assim como racionalizar os métodos de produção.

Embora o Gerenciamento pela Qualidade Total tenha sido criado nos Estados Unidos, foi no Japão que encontrou as condições propícias para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Conforme Ishikawa (1993), a preocupação japonesa com a qualidade dos produtos surgiu após a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, os produtos japoneses eram considerados de inferior qualidade. As mudanças no padrão de qualidade foram comandadas pelos norte-americanos, que ocuparam o país num movimento de 'reconstrução' econômica e desmobilização da máquina de guerra.

A GQT firmou-se a partir da década de 80 do século recém-findo, como alternativa às novas demandas de um mercado consumidor mais exigente e com maiores opções de compra. O foco passou a ser uma maior integração de todas as etapas do processo, desde o planejamento, até a execução final. Assim, passou a haver uma ênfase maior na dimensão humana, principalmente quanto ao envolvimento e participação mais intensa dos empregados no processo produtivo (VIEIRA, 1996).

Por ser uma abordagem gerencial, a Qualidade Total é regida por uma série de princípios básicos. Para Campos (1992), esses princípios só são atingidos através de métodos e procedimentos concretos, que as pessoas utilizam através de educação e treinamento contínuos. Em linhas gerais, o autor relaciona-os da seguinte forma: produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente; garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da Qualidade; identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade; falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos; gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados; reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais; o cliente é o rei; procurar prevenir a origem de

problemas cada vez mais a montante; nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa; respeitar os empregados como seres humanos independentes; definir e garantir a execução da visão e a estratégia da alta direção da empresa.

O conceito de Qualidade foi, primeiramente, associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente, o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Obviamente, a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, entre outros.

Paralelamente a essa evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado. Pouco tempo depois, percebeu-se que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi, então, ampliado para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa. O termo Qualidade Total passou a representar a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência da gestão da empresa.

A definição da GQT, que consta das normas ISO desde 1992, recomendada pelos japoneses depois que estes e os americanos assumiram a mesma denominação – TQM – para o modelo de Gestão pela Qualidade Total, diz o seguinte:

TQM: um modelo de gerenciamento de uma organização centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando ao sucesso de longo prazo através da satisfação do consumidor e de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade (ISO 8402-92).

Atualmente, existem três abordagens distintas na área da Qualidade: a americana, a japonesa e a européia. A abordagem americana defende a idéia de que a Qualidade não acontece por acaso, e sim por programa constituído de: planejamento de qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade, ou seja, nos princípios básicos da Trilogia de Juran (1990).

A abordagem japonesa fundamenta-se nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito e valorização do ser humano, ou seja, nos princípios de Deming (1990).

A abordagem européia tem por base a padronização da *International Organization for Standardization* - ISO, fundada em Genebra, na Suíça e responsável pelo conjunto de normas ISO 9000, que estabelece os requisitos mínimos para que a organização elabore um sistema de qualidade. As organizações que cumprem os requisitos podem se candidatar a receber um certificado de qualificação homologado por um órgão nacional ou internacional.

Essas abordagens surgem da evolução do pensamento de diversos pesquisadores, cujas principais idéias apresentam-se a seguir.

Ishikawa (1993) defende o conceito amplo de Controle da Qualidade: a Qualidade é colocada como prioridade, em primeiro lugar não está o lucro imediato; a orientação é para o cliente, não para quem produz, pensar a partir do outro lado; seu cliente é quem responde pelo processo seguinte ao seu, é necessário quebrar a barreira do departamentalismo; utilizar fatos e dados ao fazer apresentações, usar métodos estatísticos; respeito pelas pessoas como filosofia gerencial, ênfase na administração participativa; gerenciamento inter-funcional.

Segundo Deming (1990), a Qualidade está baseada na melhoria do produto e na conformidade através da redução da variabilidade dos processos e controle dos processos com base no ciclo PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ações Corretivas). Defende um uso extensivo dos métodos estatísticos de controle, como formas de controlar e melhorar processos. Ratifica a sua visão de que a Qualidade requer esforço planejado e uma visão sistêmica da organização.

Juran (1990) focou seu trabalho na crença de que a melhoria da Qualidade é obtida trabalhando dentro do sistema. Propôs o atingimento da Qualidade em dois níveis: empresas devem atingir alta qualidade de produtos, e cada indivíduo deve atingir alta qualidade individualmente.

Crosby (1990), outro dos precursores da filosofia da qualidade, afirma que um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos. Sua definição é que qualidade é fazer bem desde a primeira

vez, isto é, manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Hellard (1995) revisa os princípios vitais da Gestão pela Qualidade Total e fornece os seguintes conceitos: clientes são divididos em internos e externos; satisfazer e exceder as necessidades dos clientes é o alvo claramente declarado; liderança provém da alta administração e engloba tanto os indivíduos como as equipes no mesmo compromisso; os mais altos níveis de integridade, honestidade e confiança são elementos essenciais; respeito, confiança e benefícios mútuos para todos os parceiros são fatores importantes dentro do desenvolvimento de uma organização voltada para Qualidade Total; Qualidade Total oferece a cada indivíduo a oportunidade de participar, contribuir, e desenvolver um sentimento de posse; envolve contínua e mensurável melhoria em todos os níveis da organização; requer uma *performance* precisa e consistente para alcançar altos padrões em todas as áreas da organização e um objetivo da Gestão pela Qualidade Total é melhorar o uso dos recursos para alcançar eficácia e eficiência.

As abordagens acima possuem suas características específicas e cabe à organização analisar sua cultura, competências e valores com o objetivo de buscar identificar em cada uma as posturas e práticas que irão agregar valor à empresa.

A maioria dos pesquisadores e autores da área da Qualidade defende o envolvimento e comprometimento da alta direção, considerando-o fundamental para a implantação de um Sistema de Gerenciamento pela Qualidade Total. Outro fator muito importante é a formação de uma teia envolvendo o maior número de pessoas possível. Essa teia fica responsável por desenvolver e gerenciar os assuntos da Gestão da Qualidade Total, não ficando limitada pela estrutura formal da organização.

Merli (1993) resume a filosofia de Gestão para a Qualidade Total em quatro pontos principais: 1. Completa satisfação do consumidor: significa que Qualidade é igual à melhoria contínua nos resultados; 2. Qualidade acima de tudo: significa que a qualidade de um produto ou serviço nada mais é que o resultado da qualidade dos processos usados para gerá-lo; 3. Melhoria contínua: isto é, todos os processos e todos os aspectos de *performance* do negócio devem ser melhorados continuamente; e 4. Máximo

envolvimento do pessoal da empresa: a idéia é que ninguém melhor do que os operadores dos processos para melhorá-los.

O planejamento da Qualidade consiste em estabelecer as diretrizes para garantir o atendimento às necessidades dos seus quatro tipos de consumidor: Clientes, Acionistas, Funcionários e Sociedade. No Gerenciamento pelas Diretrizes, a divulgação das orientações da alta administração é conduzida de forma metódica, através do desdobramento das diretrizes que acontecem à medida que os gerentes de departamento estabelecem suas próprias metas em função das diretrizes anuais da alta administração. Os métodos para o alcance das metas são propostos a partir de uma análise de processo. A condução dessa análise baseia-se em fatos e dados em que são consideradas as diretrizes da alta administração, a análise dos resultados do ano anterior, as mudanças no meio e a visão estratégica do gerente de cada unidade. À medida que descem na hierarquia, esses métodos se tornam cada vez mais concretos, até se transformarem em planos de ação (CAMPOS, 1992).

O Gerenciamento pelas Diretrizes é um mecanismo que concentra a força intelectual de todos os colaboradores, para solução de problemas relativos aos temas prioritários da organização. O ponto de partida são as políticas anuais correspondentes aos objetivos de resultados desejados. O ponto de chegada são os resultados alcançados e os processos devidamente estabilizados, por meio da padronização, para suportar a posterior implementação de melhorias, visando a garantir a sobrevivência da organização e sua competitividade (CAMPOS, 1996).

Ficam, assim, estabelecidos os níveis de controle a serem mantidos em itens como qualidade-padrão, custo padrão, prazo-padrão, nos processos da empresa. A melhoria da qualidade consta do estabelecimento de novas diretrizes para garantir níveis de desempenho sempre melhores que os dos concorrentes: mais qualidade, menor custo, melhor prazo, para os produtos e processos da empresa.

A implantação de Programas de Qualidade Total em uma organização pode provocar alterações significativas em sua estrutura organizacional, promovendo a descentralização ou, ainda, a mudança no fluxo de trabalho e no controle do processo

de trabalho, passando a exigir um tipo de coordenação apropriado (MINTZBERG, 1995).

Ao abordar os fatores críticos de sucesso na adesão à GQT, nas organizações, Zeitz (1996) destaca a importância do treinamento na superação das barreiras de implantação, lembrando, ainda, que a literatura corrente defende que o nível de auto-realização do empregado é um indicador significativo de sucesso dessa etapa, à medida que o valor adicionado à tarefa é um elemento inerente à organização do trabalho moderno, determinando seus níveis de produtividade.

A base de qualquer programa de Qualidade Total deve ser a conscientização, o envolvimento e o comprometimento de todos na organização, pois a GQT prega que os altos níveis de qualidade só serão obtidos e mantidos através do aumento da qualidade do trabalho de cada indivíduo que compõe a organização.

Assim, a introdução de um Programa de Qualidade Total pode provocar alterações expressivas nas organizações, todavia, apenas a Gestão da Qualidade, como instrumento de gestão, mostrou-se insuficiente, do mesmo modo como os indicadores financeiros puros foram sendo substituídos paulatinamente pelos programas de Gestão pela Qualidade Total, em épocas anteriores. Cabe ressaltar que várias empresas que conquistaram prêmios de Qualidade nacionais apresentaram, mais tarde, dificuldades financeiras, e se viram surpreendidas e preocupadas com sua *performance* empresarial (KAPLAN e NORTON, 2000).

## **BALANCED SCORECARD**

---

As empresas que adotaram a Qualidade como principal mecanismo e referencial organizacional, durante as duas últimas décadas, como visto na seção anterior, focaram essencialmente no aumento da qualidade do processo organizacional, negligenciando a *performance*, uma vez que focalizavam uma ação específica, em detrimento das metas organizacionais mais amplas.

Entra em cena o *Balanced Scorecard* (BSC) que vem despontando e sendo reconhecido pelas organizações como um dos mais eficientes modelos de avaliação de desempenho empresarial e de gestão estratégica. O BSC é um sistema de medição de

desempenho criado, em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, o qual combina medidas financeiras e não-financeiras. Em 1996, esses autores publicaram o livro *Balanced Scorecard*, após uma série de artigos publicados na *Harvard Business Review* iniciada em 1989. A edição do livro em português saiu no Brasil em 1997, com o título “A estratégia em ação – *Balanced Scorecard*”, e, desde então, o BSC vem sendo difundido e aplicado no país.

Com o objetivo de identificar os modelos de avaliação de desempenho empresarial mais utilizados pelas empresas no Brasil, no ano 2000 a Fundação Dom Cabral conduziu uma pesquisa junto a 377 empresas, selecionadas dentre as 500 maiores e melhores da Revista Exame. Noventa e oito empresas responderam ao questionário, constituindo-se em 20% da população pesquisada. Confirmou-se que os indicadores financeiros clássicos e os operacionais ainda se configuram como os principais instrumentos utilizados para medição, controle e planejamento. Esse fato demonstra que as empresas ainda planejam “de costas” para o futuro. Vale destacar que a pesquisa da Fundação não investigou a utilização da GQT nas organizações, (SARDENBER e SILVEIRA, 2002, p.35).

Dentre os modelos mais usados recentemente, destaca-se o *Economic Value Added* (EVA), já utilizado por mais de 40% das empresas respondentes, sendo a principal ferramenta de avaliação do desempenho de quase 10% dessas empresas. O BSC é utilizado por 20% das empresas, e aparece como principal modelo em 7% do total.

Outra pesquisa realizada por Soares e Ratton (1999), sobre o Estado da Arte em sistema de medição do desempenho organizacional no Brasil, revelou que a dificuldade cultural para incluir dimensões qualitativas, constitui um dos principais entraves à adequada adoção de sistemas de medição. Revelou também que a falta de metodologias adequadas para a medição de dimensões qualitativas é percebida como um problema tão significativo quanto à dificuldade cultural em mudar.

Dentro desse anseio sobre a necessidade de uma metodologia eficaz e adequada para a medição de desempenho, o BSC oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para

alcançar uma boa *performance* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para entendimento de como essa ferramenta tornou-se um cobiçado modelo de gestão orientada para a estratégia empresarial, pode-se destacar três fases na evolução do BSC. Durante a primeira metade dos anos 90, seu foco foi a mensuração do desempenho empresarial. No segundo, a partir de 1996, o *Balanced Scorecard* passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. No terceiro momento, a partir de 2000, o BSC assume papel central nas organizações bem-sucedidas e focalizadas na estratégia.

Ocorre uma ampliação do conceito de desempenho das empresas, até então restrito aos indicadores financeiros, que se tornam insatisfatórios para medir a competitividade de uma organização, que não obviamente decorre de sua capacidade de geração de receita, mas também é influenciada pela capacidade de conquistar e manter clientes, de possuir uma rede de trabalhadores e colaboradores motivados e comprometidos e de contar com um processo de produção dinâmico e eficiente.

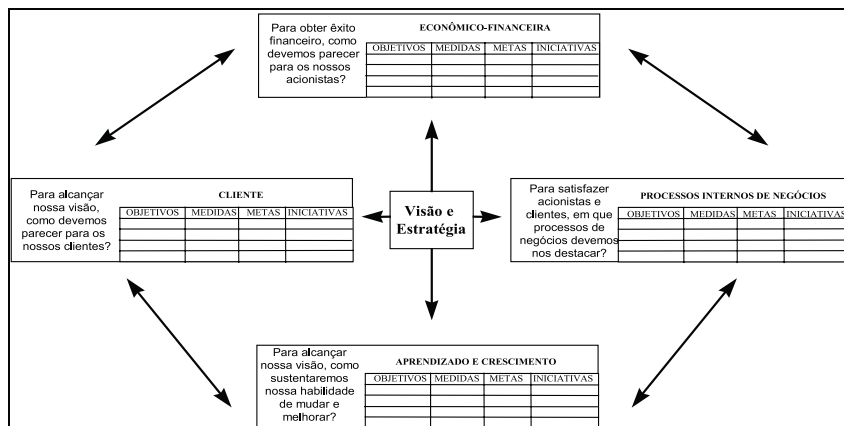
Para Kaplan e Norton (1997), o que se mede é o que se atinge depois, daí a importância de um sistema de mensuração que descreva o desempenho da organização, não apenas sob a perspectiva financeira, mas também sob as perspectivas operacionais. A hipótese subjacente ao *Balanced Scorecard* é a de que os resultados refletidos nos indicadores que compõem as perspectivas operacionais vão influenciar, mais à frente, os resultados da perspectiva financeira.

O BSC mede a *performance* organizacional através de quatro perspectivas distintas e complementares (KAPLAN e NORTON, 1992): perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Na figura 1, apresenta-se o modelo BSC, que se configura como importante instrumento de gestão, a partir do acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização segundo os indicadores de desempenho contemplados nessas quatro perspectivas. A elaboração de medidas operacionais para as quatro perspectivas do quadro de indicadores obriga os executivos a

esclarecer o significado da declaração da estratégia forçando-os a um consenso, o que traduz a visão da organização de forma a possibilitar um

significado para as pessoas responsáveis por implementar essa visão, (KAPLAN e NORTON, 1996).



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*, 1997.

**Figura 1 – Balanced Scorecard**

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC deverá incorporar um conjunto de relações causa-efeito entre as medições de desempenho e os fatores impulsionadores identificados na estratégia, que são dois elementos-chave do modelo BSC. Em outras palavras, quando um BSC é bem elaborado, conta a “história” da estratégia através de uma seqüência de relações causa-efeito, expressas por alternativas afirmativas do tipo “se-então”. O sistema de medição deve explicitar as relações entre os objetivos e os indicadores nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

Para melhor compreensão da lógica do modelo BSC, a seguir discorre-se sucintamente sobre cada perspectiva:

- **Perspectiva financeira** – As medidas de *performance* financeira indicam se o trabalho estratégico, o de implementação e o de execução da empresa estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro. É importante procurar saber como a empresa está sendo vista pelos seus acionistas.
- **Perspectiva do cliente** – O quadro de indicadores supõe que a empresa traduz a sua declaração geral de missão, no que se refere ao atendimento ao cliente, em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam a ele. Ressalte-se que os interesses dos clientes tendem a se enquadrar

em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho/atendimento e custos. Nessa perspectiva, a preocupação-chave é saber como os clientes vêem a organização.

- **Perspectiva interna** – Uma excelente *performance* em atendimento às necessidades dos clientes tem origem nos processos, decisões e ações que ocorrem na empresa. É preciso focar as operações internas críticas que permitam atender às necessidades dos clientes. As empresas devem também procurar identificar e medir as suas competências essenciais e as tecnologias críticas necessárias para assegurar sua permanência na liderança do mercado. Nessa perspectiva, a pergunta é: Para satisfazer acionistas e clientes, em que processos de negócios deve-se alcançar a excelência? Em que se deve destacar?
- **Perspectiva de inovação e aprendizado** – Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a realização dos objetivos das demais. Esses se refletem em investimentos na capacitação dos colaboradores e em sistemas e processos organizacionais. Uma empresa sem a dimensão do fator humano bem-sucedido fará com que as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica (EDVISSON e



MALONE, 2000). As formas de atingir o sucesso mudam o tempo todo. Devido à intensa competição global, as empresas são obrigadas a aperfeiçoar permanentemente seus produtos e processos e lançar produtos novos e com maiores recursos.

A capacidade de uma empresa para inovar, aperfeiçoar e aprender está diretamente atrelada ao seu valor; ou seja, somente com capacidade de lançar novos produtos, de criar mais valor para o cliente e de aumentar sua eficiência operacional, pode a empresa penetrar em novos mercados e aumentar o seu faturamento e margens, possibilitando um crescimento organizacional e, por conseqüência, um aumento de valor para os acionistas. De fato, acredita-se que o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. A constante mudança da economia global faz com que, cada vez mais, as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos se tornem as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva (DAVENPORT, 1998). Para alcançar a visão de futuro da organização, é importante saber como sustentar a capacidade de mudar e agregar valor.

O projeto de construção de um BSC leva de oito a doze semanas. Um dos momentos mais críticos da implantação do BSC é a escolha da equipe, da coordenação e o patrocínio da alta direção. Essa escolha torna-se crucial, pois há que se obter consenso da equipe de executivos-chave em temas geralmente polêmicos e de fundamental importância para o sucesso do modelo.

Como insumos básicos para construção do BSC, essa equipe deverá levantar planos estratégicos, planos financeiros, planos para recursos humanos, segmentação de clientes, planos de qualidade e outras informações do setor, como tendências, concorrências, desafios e oportunidades.

Segundo seus autores, o BSC deve ser usado não apenas como um sistema de controle, mas como informação, comunicação e aprendizado. O BSC permite o ajuste e mudanças fundamentais na própria estratégia, porque ele não só mede, mas estimula mudanças (KAPLAN e NORTON, 1993). Esse melhoramento é obtido através de referenciais de curto prazo, tanto para as medidas financeiras, como para as não-financeiras, e o acompanhamento

desses resultados financeiros deverá ter revisões mensais e trimestrais. O BSC ajuda a empresa a focar no que ela tem que fazer bem feito para se tornar líder no seu segmento.

## ESTUDO DE CASO

O CPHF é uma empresa de médio porte, de capital nacional, tendo seu controle acionário exercido pelo grupo Marquise.

Atua no ramo de hotelaria, alimentação e eventos. Iniciou suas atividades em dezembro de 1992, abrindo em regime de *soft opening*. Em junho de 1993 passou a operar com 100% de sua capacidade: 230 apartamentos, piscina, *Health Club*, Restaurante *Le Caesar* (cozinha internacional), Restaurante Mariko (cozinha japonesa), Restaurante Mucuripe (*Coffee Shop*), *Room Service*, *Lobby bar* e banquetes. Como citado anteriormente, o hotel pertence ao grupo Marquise, que opera com a marca "Caesar Park" através de um contrato de *franchising* com o grupo Posadas.

Em 1997, o hotel iniciou a implantação do sistema de Gestão pela Qualidade Total, com o qual tem buscado a evolução contínua de seus padrões de qualidade, atendimento e prestação de serviços a seus clientes. Através de sua liderança, a alta direção exerce papel primordial nesse esforço, caracterizando-se como a grande promotora na busca da qualidade e excelência de desempenho em todas as suas atividades. A missão, a visão e os valores, definidos a partir do entendimento das necessidades de todas as partes interessadas, são integradas ao dia-a-dia da organização.

Para desenvolver e implantar a Gestão pela Qualidade Total no CPHF, foi necessária a participação da alta administração, definindo as estratégias que garantiriam a sobrevivência da empresa. Um planejamento bem elaborado é sempre baseado em fatos e dados relativos ao ambiente, ao mercado, às tendências e à própria organização. O primeiro objetivo desse planejamento foi a definição clara da missão da empresa, ou seja, a razão de sua existência, isto é, o seu negócio. Em seguida, foi traçada a visão de longo prazo, que expressa o sonho da alta administração para a situação de sua empresa dentro de cinco ou dez anos, compreendendo os princípios, crenças e valores, que são as linhas

gerais de conduta gerencial e pessoal na empresa, e constituem seu código de ética, que determina limites a serem respeitados. Todas essas definições foram elaboradas e estão expressas claramente na política da Qualidade do CPHF.

No Caesar Park Hotel Fortaleza, as políticas definidas pela diretoria, para canalizar os esforços de toda a empresa, são as diretrizes básicas, a partir das quais são definidos os grandes objetivos da organização. Geralmente, são fixadas para um período de 1 a 3 anos e referem-se a assuntos que tornam a empresa mais competitiva, ou seja, dizem respeito aos caminhos da “melhoria” da empresa. As políticas e objetivos precisam ser desdobrados em metas de cada gerência, que, por sua vez, são transformadas em metas de cada Unidade Gerencial Básica (UGB). Todas as áreas impactadas pelas políticas devem ser envolvidas, produzindo, cada uma, o seu próprio Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ações Corretivas (PDCA). Um objetivo ou meta só terá consistência se for desdobrado até o nível em que é executado; caso contrário, será apenas um exercício de burocracia.

A aplicação do modelo de Gestão pela Qualidade Total desenhado para o hotel trouxe como resultado níveis mais altos de satisfação dos clientes, dos colaboradores, mais produtividade e, em 1997, o reconhecimento através do certificado ISO 9001. O Caesar Park Hotel Fortaleza torna-se, então, o primeiro hotel no mundo a obter essa certificação. A obtenção do certificado de conformidade com a ISO 9001 pelo CPHF representou o coroamento de um longo processo de aprimoramento em todos os serviços prestados pela empresa.

A implantação do programa de GQT nos serviços prestados pelo CPHF gerou, sem dúvida, avanços; mas, à medida que o programa se fortalecia, a alta direção percebeu que os resultados financeiros não refletiam a melhoria gerada em todos os processos da empresa, pois, embora a organização apresentasse aumento nos índices de itens como satisfação do cliente, diária média, produtividade, nota de 5S, qualidade de apresentação de workshop e nota de liderança, os resultados da organização apresentavam-se vulneráveis.

Verificou-se, assim, que algumas questões não eram solucionadas pelo modelo da Gestão da Qualidade Total. Essa ferramenta não compatibilizava os

planejamentos de curto e longo prazo, já que focava, essencialmente, o curto prazo. Fornecer uma leitura adequada aos acionistas sobre a implementação da estratégia e seu desempenho, constituía um forte anseio no CPHF, pois a GQT ficava restrita à avaliação dos resultados alcançados, em comparação com as metas planejadas. O hotel sentia a necessidade de incorporar indicadores para acompanhar as políticas e objetivos de qualidade, pois o que havia, até então, eram indicadores ligados substancialmente ao processo.

O programa de Qualidade implantado no Caesar Park Hotel Fortaleza induziu, sobremaneira, a gestão operacional, auxiliando na formulação de planos táticos munidos com instrumentos adequados para o desdobramento e consecução dos objetivos estratégicos, cobrando de seus colaboradores o alcance das metas de melhoria relativas aos processos organizacionais desvinculadas do resultado da organização.

Como relatado anteriormente, o funcionário contribui com aquilo que a organização cobra. Os colaboradores contribuíram com a excelência da qualidade do hotel, possibilitando a conquista de diversos prêmios, um deles por ter sido apontado como “uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil”. Não houve, porém, reflexo desse esforço no resultado financeiro da empresa, o que representou uma falha do programa de gestão pela qualidade, segundo o qual as melhorias trabalhadas isoladamente, necessariamente, resultariam em melhores resultados empresariais.

Em função dessa realidade, no ano 2000, o hotel decide buscar uma metodologia complementar que focasse o desempenho e os resultados da organização. Com papel fundamental na promoção da busca da excelência organizacional e na orientação das demais lideranças e empregados no caminho da melhoria da gestão, a alta direção decide pela implementação do BSC, por entender que essa metodologia é capaz de direcionar a organização na consecução dos seus objetivos estratégicos.

Inicia-se um processo de alinhamento das ferramentas GQT e BSC na busca de construir um modelo adequado à realidade do Caesar Park Hotel Fortaleza. Esse processo começa no segundo semestre de 2000, quando são elaboradas as diretrizes para o ano 2001, e, nesse primeiro momento,

decide-se utilizar as duas ferramentas em paralelo, ou seja, as diretrizes foram elaboradas dentro do modelo da Qualidade Total, já utilizado pelo hotel desde 1997, para, em seguida, serem alinhadas com a metodologia do BSC.

Para melhor compreensão do processo de alinhamento das ferramentas da GQT com o modelo do *Balanced Scorecard* no Caesar Park Hotel Fortaleza, este artigo discorre, adiante, sobre as quatro fases do planejamento da Qualidade, estruturadas a partir do Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ações Corretivas (PDCA), utilizados como linha de pensamento para o alinhamento dos dois modelos. Na fase de planejamento (P), é realizado o planejamento da empresa, com definição das políticas e objetivos da Qualidade. Na fase de desenvolvimento (D), acontece o desdobramento do planejamento para todos os níveis da organização, com elaboração dos planos de ação. Na fase da checagem (C), são realizadas ações de acompanhamento da execução dos planos de ação e checagens com o objetivo de verificar se as ações estão sendo cumpridas. Na etapa das ações corretivas (A), são adotadas as ações para corrigir os rumos da organização, quando necessário.

## ETAPA DE PLANEJAMENTO

As mudanças mais significativas do Planejamento da Qualidade aconteceram na primeira fase, em que é realizada a definição das políticas e objetivos da Qualidade. Quando da utilização da GQT, eram definidas as políticas da Qualidade para cada um dos tipos de consumidor da empresa: Cliente, Acionistas, Funcionários e Sociedade. Em seguida, essas políticas da Qualidade eram desdobradas em objetivos da Qualidade.

Esse processo acontecia em reunião do comitê executivo, onde era realizada a análise dos cenários internos e externos da organização. Com base nessa análise e utilizando uma das sete ferramentas de gerenciamento da Qualidade, denominada Diagrama de Afinidade, que era utilizada para captar as percepções das diversas áreas do hotel em relação aos quatro tipos de consumidor da organização, eram, então, priorizados aspectos relevantes de cada um deles, que, transformados em políticas e objetivos da Qualidade, deveriam ser objeto de melhorias no ano seguinte.

É importante ressaltar que, na metodologia da GQT, o hotel partia das necessidades dos Clientes, sendo esse o foco principal de todas as fases do planejamento da Qualidade. A linha de pensamento utilizada considerava que melhorando os processos relacionados à satisfação das necessidades dos clientes, estes retornariam gerando melhor resultado financeiro; obtendo melhor resultado financeiro, a organização passaria a atender melhor às necessidades dos funcionários e da sociedade, através de sua atuação como empresa de responsabilidade social.

Com a introdução da metodologia do BSC, o hotel passa a denominar o processo de planejamento da Qualidade como Planejamento Estratégico, pois, agora, define uma estratégia para o ano seguinte, e, a partir dessa estratégia, desdobra em objetivos para cada uma das perspectivas apresentadas pelo BSC: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. A formulação das estratégias acontece na reunião do comitê executivo, e baseia-se em procedimentos bem estabelecidos, de forma abrangente. O gerente geral coordena pessoalmente o processo e conta com o apoio da alta direção e com a participação de todos os empregados. O processo considera diferentes perspectivas e analisa os cenários internos e externos e incorpora a análise dos ambientes mercadológico e operacional, de forma a identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos que poderão influenciar nos resultados da organização.

A ferramenta denominada Diagrama de Afinidade deixa de ser utilizada, devido ao fato de a linha de pensamento ter sido alterada para o foco nos resultados. A partir de então, a organização começa a indagar como cada uma das perspectivas poderá contribuir para o alcance da estratégia. O foco principal passa a ser a perspectiva financeira, ou seja, o que o acionista pretende no ano seguinte, e, a partir desse resultado esperado, são utilizadas as demais perspectivas, objetivando alcançar esse resultado para a organização.

Outra mudança significativa é a introdução do painel de bordo; nele são definidos indicadores balanceados para acompanhamento dos objetivos: indicadores de monitoramento e indicadores de resultado, dentro de cada uma das perspectivas do BSC.

Essa mudança é significativa, porque o hotel passa a contar com indicadores estratégicos, pois, até então, utilizava apenas indicadores de processo e operacionais.

## ETAPA DE DESDOBRAMENTO

---

A segunda fase, de desdobramento do planejamento estratégico, permaneceu inalterada, já que a sistemática de elaboração de planos de ação gerenciais e das UGBs, utilizando o diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, mostrou-se adequado também para o desdobramento com a utilização do BSC. Cada gerente elabora seu plano e, com base nele, desdobra para os supervisores, que desdobram para as UGBs, utilizando o sistema em cascata e o sistema *ringi* de negociação (MORGAN, 1996). O sistema *ringi* utilizado pelo hotel tem por objetivo permitir a participação de todos os funcionários no processo de desdobramento das diretrizes e construir o melhor plano de ação possível, com o envolvimento de todos na negociação das metas a serem atingidas e dos métodos a serem empregados para alcance das metas, reunindo, assim, toda a organização na busca dos mesmos resultados, em que cada um contribui dentro da sua área de autonomia.

O desdobramento incluído na operacionalização das estratégias é feito de forma seqüencial e interativa, para garantir o alinhamento. O comprometimento é buscado, também, por meio da assinatura de todos os envolvidos nos planos de ação gerados. Contudo, percebe-se que o grupo gerencial exerce participação mais direta, pois passou a se comprometer mais em atingir os objetivos organizacionais e teve suas funções ampliadas. Já a participação dos não-gerentes se dá de forma indireta.

Por utilizar a GQT, o hotel já possuía uma cultura voltada para o planejamento das áreas em busca da melhoria contínua e utilizou essa mesma sistemática para desdobrar o planejamento estratégico, utilizando a metodologia do BSC. Essa cultura propiciou maior velocidade à implantação do novo modelo e amenizou possíveis resistências. Considera-se que o Caesar Park Hotel Fortaleza teve uma maior facilidade em relação a outras empresas que desejam

adotar o BSC como um modelo de gestão central da empresa, sem antes possuir um programa de Qualidade Total implantado na organização.

## ETAPA DE CHECAGEM

---

Quando da utilização da GQT, a terceira fase, que consistia no acompanhamento dos planos de ação desenvolvidos a partir das metas estabelecidas em função do Planejamento Estratégico, era feito através de *workshop* trimestral. Nesses eventos, todas as UGBs do hotel prestavam contas de suas ações ao gerente da área e ao gerente geral. O objetivo do *workshop* era o reconhecimento do colaborador pelo esforço desenvolvido ao longo dos três meses; cada colaborador prestava conta das ações pelas quais ficou responsável, e o gerente verificava o seu cumprimento, com base em fatos e dados apresentados. Quando o colaborador cumpria a ação conforme planejado, recebia reforço positivo (elogios); quando não conseguia cumpri-la, recebia reforço negativo (repreensão). No momento da prestação de contas, era importante ficar claro para o colaborador se os caminhos traçados estavam na direção correta.

No alinhamento das ferramentas da GQT com o modelo do BSC, o acompanhamento é realizado trimestralmente em *workshops*, com apresentação das ações para prestação de contas. Devido à implantação dos indicadores de resultados contemplados no painel de bordo pelo BSC, na fase do acompanhamento são introduzidas reuniões trimestrais para análise desses indicadores, com a participação do comitê executivo. Baseado nessa análise, sempre que necessário, cada gerente de área revisa os planos de ação existentes, com o propósito de adequá-los e permitir que possam atingir os resultados planejados.

## ETAPA DAS AÇÕES CORRETIVAS

---

É importante destacar, na quarta fase, o surgimento das ações corretivas em função da incorporação do BSC. Quando o hotel adotava apenas a GQT, essas ações corretivas não eram exercitadas, pois não havia medidores para nortear o acompanhamento de cada uma das políticas e objetivos da Qualidade. O acompanhamento era limitado ao gerenciamento das ações definidas na “espinha de

peixe”, impossibilitando ao hotel corrigir os rumos traçados. Com o alinhamento do BSC, a organização passa a ter um instrumento eficaz de gerenciamento, e, através de reuniões trimestrais, analisa os indicadores de resultados, mencionados na fase anterior,

possibilitando à alta direção uma postura de cobrança em direção aos rumos traçados.

O quadro 1 resume o alinhamento das ferramentas de gestão (GQT e BSC) utilizadas no Caesar Park Hotel Fortaleza.

Fase	Gestão da Qualidade	Balanced Scorecard
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco no cliente.</li> <li>2. São definidas políticas para cada tipo de consumidor: Cliente, Acionista, Funcionário e Sociedade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco no resultado financeiro.</li> <li>2. É definida a estratégia da organização para desdobramento nas quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos internos e Aprendizado &amp; crescimento.</li> <li>3. Incorporado o painel de bordo com indicadores de tendências e de resultados para as quatro perspectivas.</li> </ol>
Desdobramento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os planos de ação são elaborados utilizando o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) para o desdobramento dos objetivos estratégicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permanece a utilização da ferramenta espinha de peixe no desdobramento dos objetivos estratégicos.</li> </ol>
Checagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. São realizados <i>workshops</i> trimestrais, onde cada UGB presta contas das ações realizadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permanece a realização de <i>workshops</i> para prestação de contas das UGBs.</li> <li>2. Realiza reuniões trimestrais com o comitê executivo, para o acompanhamento dos resultados planejados.</li> </ol>
Ações Corretivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os processos são redefinidos, incorporando as melhorias alcançadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorpora reuniões para negociar mudança nas ações definidas para as UGBs, sempre que necessário.</li> </ol>

Fonte: Elaboração dos autores

### Quadro 1 – Fases do PDCA

Após o alinhamento dos dois modelos, o hotel continua a buscar sua excelência, pois a busca do Estado da Arte na gestão não é em absoluto um processo estático e acabado; ela está sendo constantemente reavaliada e aperfeiçoada, de maneira a assegurar aos acionistas, clientes, colaboradores e sociedade o atendimento de suas necessidades.

## CONCLUSÃO

Crescer junto com o mercado é o mesmo que navegar ao sabor do vento. Os insucessos no transformar têm resultado muito mais do **como fazer** do que de falhas apontadas no diagnóstico e caracterização **do que** deve ser feito. Portanto, trabalhar com gerenciamento de metas pode implicar um processo de mudança no modelo gerencial. Constantemente, as empresas têm buscado teorias e metodologias modernas de gestão, para adaptá-las à sua cultura. A mensuração de desempenho por meio de indicação de metas poderá constituir-se em

uma das âncoras para mudar o modelo de gestão de uma organização. O CPHF buscou através do BSC a sua carta de navegação.

O estudo de caso revela que a GQT proporcionou significativos avanços nos processos desenvolvidos pelas diversas áreas e UGBs do Caesar Park Hotel Fortaleza. Os relatórios de acompanhamento dos indicadores operacionais que passaram a ser utilizados pela organização quando da implantação da Qualidade Total atestam essa realidade. Contudo, esses indicadores de Qualidade isoladamente não permitiam a avaliação integrada e consistente das políticas e objetivos traçados pela organização, uma vez que os resultados obtidos pela melhoria contínua nos processos organizacionais não resultavam, necessariamente, na elevação dos resultados financeiros. Quando da implantação do BSC, os indicadores operacionais continuaram a ser utilizados, mas a empresa passou a contar com conjunto mais amplo de indicadores com foco nos resultados financeiros e na estratégia empresarial. Note-se que

a GQT não permitia o acompanhamento por meio de mensuração de indicadores estratégicos.

Um *Balanced Scorecard*, adequadamente elaborado, deve contar a história da estratégia da empresa através de uma seqüência de relações causa-efeito. É possível compreender a estratégia por meio da reunião de objetivos e medidas e da vinculação existente entre eles (KAPLAN e NORTON, 2000), realidade observada no Caesar Park Hotel Fortaleza.

A Qualidade Total despertou a direção do Hotel para a necessidade de definição da visão e missão da organização, a partir das quais passam a ser elaboradas as diretrizes estratégicas, que, em seguida, são desdobradas em políticas e objetivos da Qualidade. Estando essas questões amplamente discutidas, a empresa pôde vivenciar uma rápida implantação do BSC, já que a construção de qualquer BSC tem como ponto de partida a explicitação dessas definições.

Quando da utilização conjunta do BSC e do Programa de Qualidade, ocorre uma mudança de foco na organização, que migra de um modelo voltado fundamentalmente para o cliente e passa a elaborar o seu planejamento estratégico a partir das expectativas de resultado econômico-financeiro manifestadas pelos acionistas. Percebe-se que hoje o compromisso das áreas com resultado é bem maior que há três anos, quando se deram os primeiros movimentos para a utilização do BSC.

A partir da implantação da GQT, que tem como princípio a ampla participação dos funcionários em todo o processo de gestão, o Hotel migrou para um modelo de gestão participativa. Na empresa não se identifica um ambiente de resistência a mudanças e seus funcionários estão habituados a trabalhar em equipe e identificar causas e buscar soluções para a melhoria dos processos de suas unidades. Esse foi sem dúvida um fator facilitador para a implementação do BSC. Considerando os benefícios trazidos com o envolvimento de todo o quadro de funcionários no planejamento estratégico da organização, decidiu-se pela manutenção dessa política, apesar do BSC pressupor apenas a participação da média gerência que fica com a incumbência de comunicar aos demais funcionários a estratégia organizacional.

Segundo o comitê executivo do Hotel, o BSC conseguiu ampliar a eficácia dos programas de GQT, à

medida que permitiu identificar nos processos internos, as melhorias que seriam mais relevantes para a implementação da estratégia. O *Balanced Scorecard* colocou-se, então, como uma ferramenta eficaz e fundamental para focar as iniciativas da Gestão da Qualidade, que eram realizadas por diversas equipes de trabalho.

No alinhamento das ferramentas, o BSC foi além de uma simples reformulação dos princípios da GQT. Organizações que buscam implantar uma gestão voltada para a excelência do desempenho necessitam de uma sistemática de medição e análise de seus resultados econômico-financeiros, que viabilize, também, o gerenciamento da estratégia. Sendo assim, o BSC representou uma modernização da gestão do Caesar Park Hotel Fortaleza e o seu sucesso pode ser atribuído à necessidade sentida na organização de ter medidas não apenas voltadas para os processos organizacionais, mas também para o gerenciamento de sua estratégia. Ele trouxe soluções para questões como diminuição da improvisação e adivinhações, maior foco nas políticas e objetivos da qualidade e melhor conhecimento dos impactos dos indicadores de desempenho.

Em busca do aperfeiçoamento contínuo, o Caesar Park Hotel Fortaleza entende que necessita estar avaliando, constantemente, a coerência do balanceamento dos indicadores eleitos como direcionadores nos diferentes campos de resultado. É necessário aprimorar e desenvolver mecanismos de inter-relação dos objetivos e indicadores de desempenho. A aprendizagem gerada pelo próprio processo de implementação poderá levar o BSC a se transformar, definitivamente, no instrumento para consolidar a orientação da estratégia.

O estudo de caso revela um alinhamento entre os princípios da GQT e os do BSC, no que se refere a:

- 1) Esclarecimento da visão da organização para todos os níveis de colaboradores a fim de que possibilite ações concretas no dia-a-dia da empresa. O BSC conduz necessariamente a tradução da visão por meio de objetivos estratégicos claros e desdobráveis. A GQT realizada de forma participativa e utilizando-se da ferramenta de gerenciamento por diretrizes facilita a tradução da visão para todos os colaboradores da organização.

- 2) Os modelos BSC e GQT contribuem positivamente para a elaboração e implementação dos planos de ação. No BSC, os objetivos estratégicos, metas e respectivos indicadores são desdobrados de tal forma que facilitam a elaboração e implementação de planos de ação. Para a GQT esse é o destino da aplicação do PDCA, quando da solução de problemas e no que tange à prática do gerenciamento por diretrizes.
- 3) Os modelos facilitam o processo de comunicação em todos os níveis da empresa por meio do desdobramento de metas e ações (BSC) e desdobramento das diretrizes (GQT). Ambos propiciam a todos os níveis o entendimento de sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos.
- 4) O BSC e GQT induzem uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas. Cabe destacar que essa questão está na essência da GQT que acompanha a execução dos planos de ação.

- 5) A criatividade é bastante praticada nesses modelos, por meio da identificação e solução de problemas, correção de desvios e círculo de controle de qualidade, na GQT. No BSC, por meio da perspectiva da aprendizagem que contempla as questões relacionadas à capacitação e motivação que fornecem a base de estímulo à criatividade.

O estudo revela que é possível integrar os dois modelos, verificando-se uma complementaridade entre eles. O BSC é efetivamente um modelo mais amplo e completo que consegue abarcar as medidas utilizadas com a dimensão da qualidade e agregar medidas estratégicas. Sendo assim, a utilização conjunta dos modelos permite à empresa gerenciar seus indicadores de qualidade, na forma proposta pela GQT, alinhando-os aos seus objetivos estratégicos.

É importante destacar que dada à natureza exploratória da pesquisa, as conclusões apresentadas ficam restritas ao caso estudado, recomendando-se a realização de estudos complementares que envolvam um número maior de organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação*. São Paulo: Atlas, 1995.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CROSBY, P.B. *Qualidade, falando sério*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DAVENPORT H. Thomas; PRUSAK Laurence. *Conhecimento empresarial de como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HELLARD, R.B. *Project partnering: principle and practice*. London: Thomas Telford Publications, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. *O Balanced Scorecard: medidas que impulsionaram a performance*. Harvard Business Review, jan/fev/1992.

\_\_\_\_\_. *Implementando o Balanced Scorecard*. Harvard Business Review, set/out/1993.

\_\_\_\_\_. *Utilizando o BSC como um sistema estratégico de gestão*. Harvard Business Review, jan/fev/1996.

\_\_\_\_\_. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados*. 4ªed. São Paulo. Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Tradução Ciro Bernardes – São Paulo: Atlas, 1995.

MERLI, G. *Eurochallenge: the TQM approach to capturing global markets*. UK: IFS Ltd, 1993.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

SARDENBERG, Dalton Penedo; SILVEIRA, Hely Nazirê da. Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial. *Projeto do Programa do Centro de Tecnologia Empresarial da Fundação Dom Cabral*. Minas Gerais, 2002

SEKARAN, Uma. *Research methods for business: a skill-building approach*. New York: Wiley, 1992.

SOARES Diana; RATTON Cláudio. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. v.39, n° 04, p. 46-59, Out./Dez.1999.

VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho no controle da qualidade total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul - SC*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação em Administração. (CPGA), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1996. 260 p.

ZEITZ, Gerald. Employee Attitudes Toward Total Quality Management in an EPA Regional Office. *Administration & Society*, Thousand Oaks, v. 28, n° 1, p. 120-139, May 1996.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. *Metodologia Científica*. 3ªed. São Paulo. Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

NIVEN, Paul R. *Balanced Socorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. EUA: Wiley, 2002.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Condutores da performance: um guia prático do "Balanced Scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1990.

### NOTA:

#### Endereço dos autores:

ANDRÉA CAVALCANTI CORREIA LIMA

ARLEI ANTONIO CAVALCANTI

VERA PONTE

Universidade de Fortaleza

Av. Washington Soares, 1321

CX. POSTAL 1258

FORTALEZA - CE

60811-905