

## **Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos e os Objetivos da Qualidade nas Organizações através do *Balanced Scorecard***

Charles Kapor (SOCIESC) [charles.kapor@terra.com.br](mailto:charles.kapor@terra.com.br)  
Antônio J. dos Santos (SOCIESC) [antoniodos.santos@bol.com.br](mailto:antoniodos.santos@bol.com.br)

### **Resumo:**

Este artigo visa demonstrar a importância do alinhamento entre os objetivos estratégicos e os objetivos do sistema de gestão da qualidade em uma organização, bem como a viabilidade da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* na gestão de tais objetivos. Para tal, os conceitos relativos à gestão estratégica e ao *Balanced Scorecard* foram abordados de forma a suportar essa hipótese. Como complemento, realizou-se uma pesquisa qualitativa junto a 16 representantes de empresas localizadas na Região Metropolitana de Curitiba, de posse da certificação ISO 9001:2008. Como resultado, notou-se que, de forma geral, as empresas reconhecem a importância do alinhamento entre os objetivos estratégicos e os dos sistemas de gestão da qualidade, compreendendo que a ausência desse alinhamento pode acarretar na possibilidade de um sistema de gestão que se demonstra eficaz, ao mesmo tempo em que a organização enfrenta dificuldades financeiras. Outra conclusão obtida a partir da pesquisa foi o reconhecimento de que a ferramenta *Balanced Scorecard* pode ser de grande valia na gestão desses objetivos.

**Palavras chave:** objetivos estratégicos, sistema de gestão da qualidade, *Balanced Scorecard*.

## **Alignment between Strategic Goals and Quality Goals in Organizations by using *Balanced Scorecard***

### **Abstract:**

This paper aims to demonstrate how important is the alignment of strategic goals and quality management system goals in organizations, as well as to discuss the feasibility of using the *Balanced Scorecard* tool to manage those goals. To make this possible, concepts related to strategic management and *Balanced Scorecard* were presented. In addition, a qualitative survey with 16 representatives of companies located at Metropolitan Region of Curitiba, certified according to ISO 9001:2008 standard, was performed. This survey shows that companies recognize the importance of this alignment, as well as they are aware that a possible misalignment between both goals categories may result in a effective quality management system at the same time that companies face economic problems. Another conclusion is that *Balanced Scorecard* may be a valuable tool to support those goals management.

**Key-words:** strategic goals, quality management system, *Balanced Scorecard*.

### **1. Introdução**

Toda organização que deseja implantar um sistema de gestão da qualidade (SGQ) baseado na norma ISO 9001:2008 deve estabelecer objetivos da qualidade, incluindo aqueles relacionados a seus produtos, que devem abranger todas as funções e níveis pertinentes da organização. Além disso, devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade.

Um SGQ baseado na norma ISO 9001:2008 pressupõe o mapeamento de todos os processos de uma organização (e suas interações), necessários para identificar os requisitos dos clientes, materializar esses requisitos na forma de um produto e/ou serviço e posteriormente avaliar o seu nível de satisfação.

De acordo com Abdala (2006), processos constituem ações de áreas específicas que estão inter-relacionadas e cujo resultado final é o produto ou serviço prestado ao cliente. Sendo assim, o desenvolvimento de processos está intimamente relacionado aos postulados mercadológicos que defendem a idéia de que o foco de todo sistema produtivo é o cliente. Se toda organização envolve um amplo conjunto de processos, a sua gestão logicamente deve incluir o conhecimento das ações que integram estes processos, quem executa e de que forma são desempenhadas.

De acordo com Carvalho e Paladini (2005), a gestão dos processos é, por definição, uma metodologia para avaliação continuada, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas.

Ainda de acordo com Carvalho e Paladini, na gestão por processos há um amplo envolvimento de todos os integrantes da organização, o que tem como consequência uma maior satisfação no trabalho, uma descrição mais clara das atividades, um melhor desenvolvimento de habilidades e um aumento da autoridade e autonomia individuais.

A fim de gerenciar tais processos, normalmente uma série de objetivos, metas e indicadores são definidos e desses, alguns são definidos como os objetivos do sistema de gestão da qualidade da organização.

Por outro lado, os objetivos estratégicos são aqueles que, se atingidos, permitirão à organização o sucesso na implantação de sua estratégia que, independente de qual seja, visa assegurar o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã. (HERRERO FILHO, 2005)

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Ainda de acordo com Herrero Filho (2005), o *BSC* é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.

Com base nos pontos aqui apresentados, este trabalho tem por objetivo confirmar que a coerência e o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os do SGQ é fundamental para as organizações e que essa tarefa pode ser desenvolvida com o auxílio do *BSC*, facilitando a comunicação da estratégia a todos os níveis da organização de uma forma organizada e coerente.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Gestão estratégica**

Antes de definir-se gestão estratégica, faz-se necessário compreender o significado de estratégia.

De acordo com Peter Drucker (1954 *apud* Herrero Filho, 2005), a estratégia é uma teoria dos negócios por excelência. Ela permite aos empresários e executivos discutirem em profundidade, os mais significativos temas dos negócios. Ainda de acordo com Drucker, a estratégia determina quais são as atividades-chave de uma determinada empresa, de forma que se torna imprescindível determinar e compreender qual é e qual deveria ser o negócio da organização.

Segundo Michael Porter (1999 *apud* Herrero Filho, 2005), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável. Entretanto, afirma que muitas organizações falham devido à sua incapacidade de traduzir a estratégia em ações específicas para se obter uma vantagem competitiva.

Por fim, de acordo com Kaplan e Norton (2000 *apud* Herrero Filho, 2005), a estratégia é um passo de um processo contínuo, que se inicia com a definição da missão e, de forma contínua, deve ser desdobrado para as ações dos colaboradores da organização que tem seus objetivos individuais alinhados a ela.

Por sua vez, a gestão é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (NBR ISO 9000:2005). De posse deste conceito pode-se inferir que a gestão estratégica trata do conjunto de atividades destinadas à implantação da estratégia da organização.

Segundo Herrero Filho (2005), a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã.

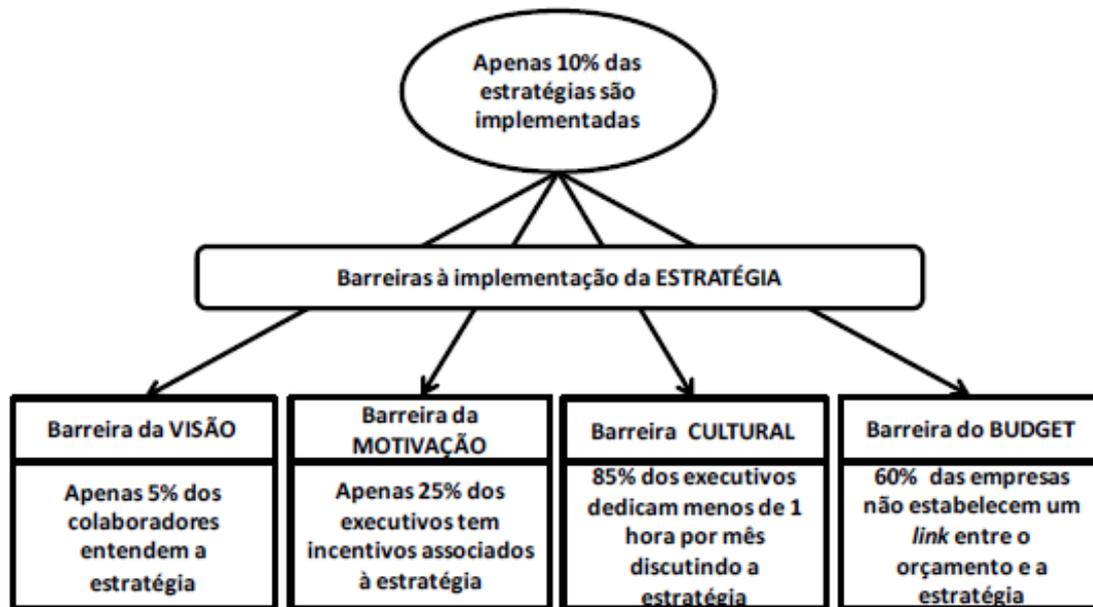
Já de acordo com Rocha (1999), a gestão estratégica pode ser definida como o processo de tomada de decisões e a implantação de ações que visa conceber, desenvolver, implantar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização.

Rocha afirma ainda que a gestão estratégica é a parte da gestão global das organizações, que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo, tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, para conceber e implantar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores.

Considerando que por vezes a estratégia “implementada” nem sempre corresponde à estratégia “planejada”, podemos considerar que a gestão estratégica também é um processo de aprimoramento contínuo, principalmente considerando-se que à organização cabe o contínuo monitoramento dos mais diversos cenários que se apresentam na economia e, como contrapartida, a implantação de ações que antecipem, enfrentem e alavanquem suas ações.

De acordo com Herrero Filho (2005), apesar de a estratégia competitiva ser considerada fundamental para o sucesso dos negócios, nota-se uma grande dificuldade por parte dos colaboradores de todos os níveis da organização para entender, interiorizar e aplicar as orientações estratégicas no seu dia-a-dia de trabalho.

A figura 1, a seguir, apresenta os principais obstáculos à implantação da estratégia.



**Figura 1** – Principais obstáculos à implantação da estratégia

Fonte: Adaptado de Herrera Filho, 2005

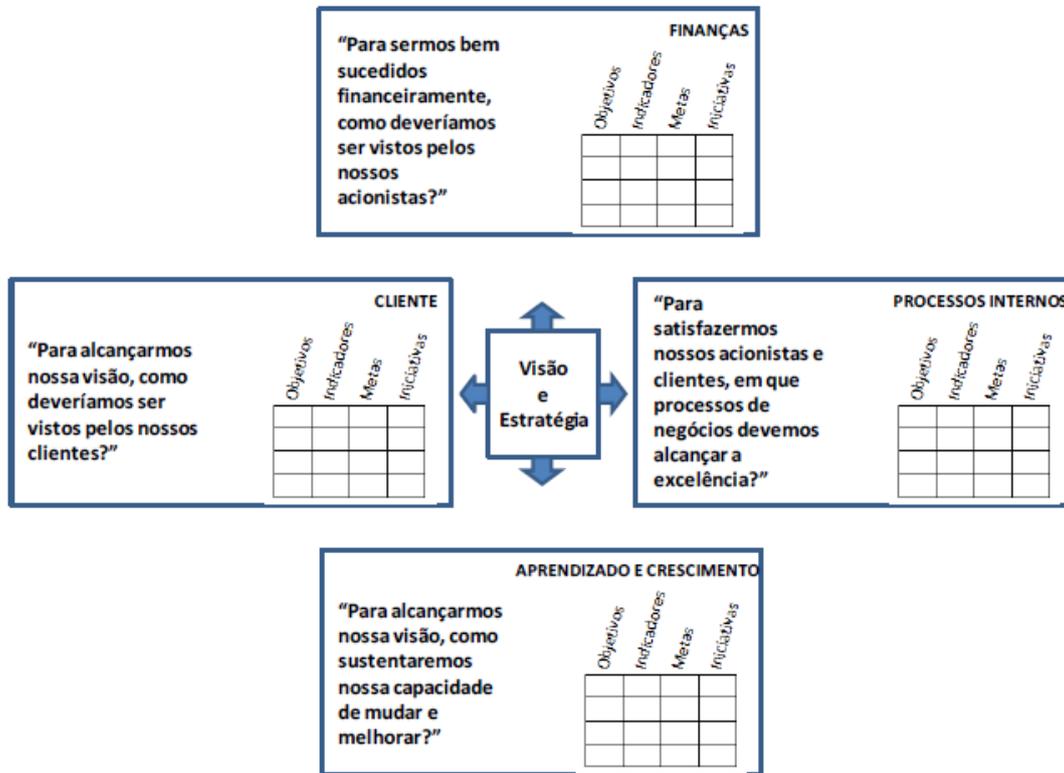
Pode-se concluir, a partir da figura 1, que as barreiras à implantação da estratégia são diversas e não estão concentradas apenas junto aos colaboradores. Nota-se que, em tese, mesmo os executivos são os principais atores nesse processo, enfrentam problemas relacionados à motivação e à cultura.

## 2.2 *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta, ou metodologia, que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, de modo que aos empresários e executivos seja possível identificar em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores e para a comunidade.

Ainda segundo Kaplan e Norton, o *BSC* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações, bem como os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso de longo prazo. Isso somente se torna possível à medida que o *BSC* não é encarado apenas como um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro. É de extrema importância que o *BSC* derive de um processo hierárquico que traduza a missão e a estratégia do negócio em objetivos e metas tangíveis.

A figura 2, a seguir, apresenta a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.



**Figura 2** – Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997

Segundo Kaplan e Norton, empresas inovadoras estão adotando a filosofia do *BSC* para viabilizar processos gerenciais críticos, tais como:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

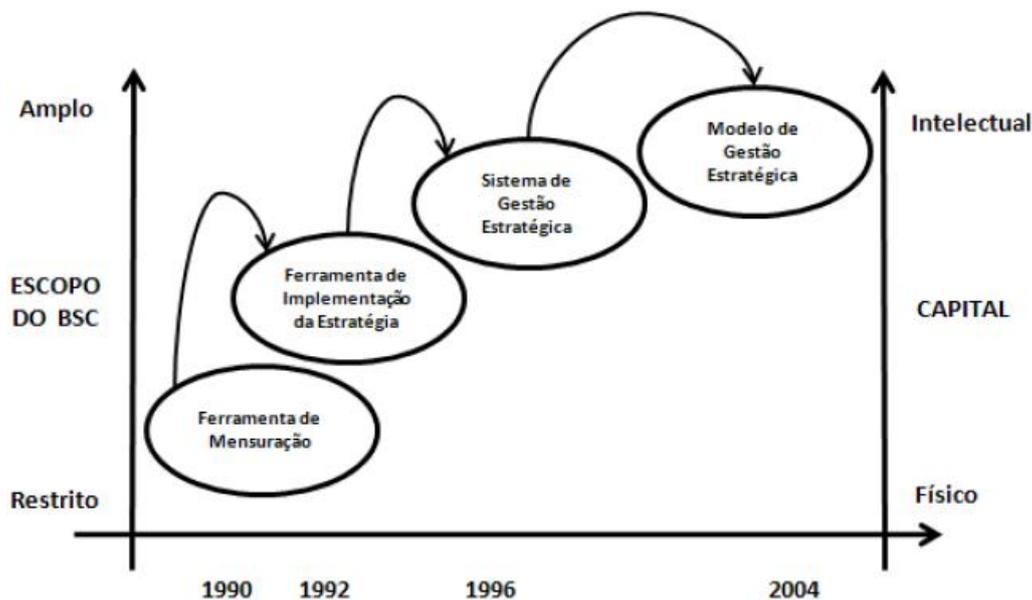
Entretanto, de acordo com Kaplan e Norton (1997 *apud* Herrero Filho, 2005), muitas empresas não conseguem os resultados esperados porque entendem que há um problema na elaboração da estratégia, sendo que na verdade, falham em sua implantação. Kaplan e Norton afirmam ainda que outro problema esteja no conceito do que seja o *BSC*. Neste sentido é importante frisar, de acordo com Kaplan e Norton que o *BSC* não é:

- Um sistema de controle gerencial;
- Um conjunto de indicadores financeiros;
- Um painel de informações gerenciais; ou ainda
- Uma lista de indicadores-chave de *performance*.

Por outro lado, de acordo com Herrero Filho (2005), o *BSC* é considerado um sistema balanceado de gestão porque promove um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas, quais sejam:

- Os objetivos de curto e longo prazo;
- O foco interno e o ambiente externo da organização;
- As medidas financeiras e medidas do capital intelectual; e
- Os indicadores de ocorrência e os de tendência.

Ao longo do tempo, desde sua criação em 1992, o conceito do *BSC* tem evoluído de forma a incorporar os novos conhecimentos decorrentes de sua implantação em centenas de organizações ao longo do mundo. A figura 3, abaixo, apresenta um resumo de sua evolução.



**Figura 3** – Evolução do conceito do *BSC* ao longo dos anos

Fonte: Adaptado de Herrera Filho, 2005

A partir da figura 3, nota-se que o *BSC* evoluiu de um conjunto de indicadores, os chamados *Key Performance Indicators* – *KPIs*, para um modelo de gestão estratégica, que permite à organização levar em conta, quando de seu planejamento estratégico, os aspectos considerados chave (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para o alcance do sucesso de suas ações.

### 3. Metodologia da pesquisa

De modo a confirmar a hipótese sobre a importância do alinhamento entre os objetivos estratégicos e os do sistema de gestão da qualidade em uma organização, bem como sobre a viabilidade do uso do *Balanced Scorecard* nesse processo, uma pesquisa de campo junto a 16 representantes de organizações localizadas no município de Curitiba e Região Metropolitana foi conduzida.

Tal pesquisa foi realizada entre os dias 03/07/2011 e 24/07/2011, de modo que aos participantes foi enviado:

- Um convite, contendo as devidas explicações sobre os objetivos e motivos de tal investigação;
- Declaração sobre a confidencialidade com relação às informações fornecidas pelas organizações participantes; e
- Orientações sobre como proceder para responder ao questionário.

Todas as empresas participantes possuíam seu sistema de gestão da qualidade certificado de acordo com o padrão normativo ISO 9001:2008 e seus dados foram obtidos a partir de uma lista pública de empresas certificadas, disponível no site do INMETRO. A lista utilizada reflete o *status* do dia 26/06/2011.

A pesquisa foi encaminhada a um total de 98 pessoas. Dessas, 11 manifestaram o desejo de não participar e das 87 restantes, apenas 16 efetivamente participaram.

O questionário utilizado buscou explorar o entendimento dos participantes sobre a importância do alinhamento entre os objetivos estratégicos de uma organização e os de seu sistema de gestão da qualidade. Ao mesmo tempo, o nível de conhecimento dos entrevistados sobre o *BSC*, bem como sua efetiva aplicação nas organizações foi avaliado.

O questionário encaminhado às empresas pesquisadas, composto por 21 perguntas (de múltipla escolha e abertas), encontra-se disponível no anexo A.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados obtidos

A figura 4 apresenta os setores de negócio representados pelas empresas pesquisadas. Nota-se que 44% das empresas pesquisadas são do setor industrial, seguidas pelo setor de construção civil, representado por 19% dos participantes. A categoria “outros”, com 4%, agrupa os setores de energia, finanças, combustíveis e energia, os quais obtiveram, individualmente, participação de 1%.

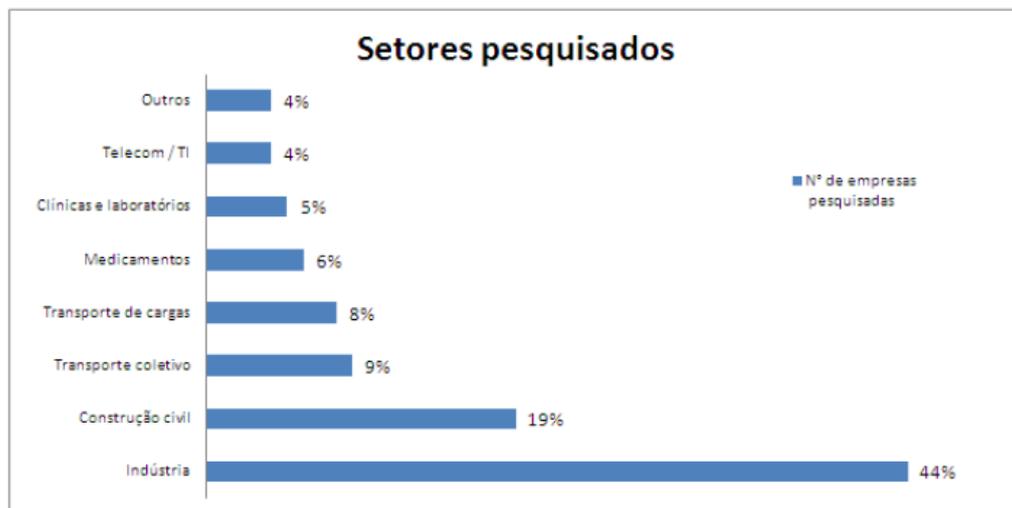


Figura 4 - Setores das empresas participantes da pesquisa

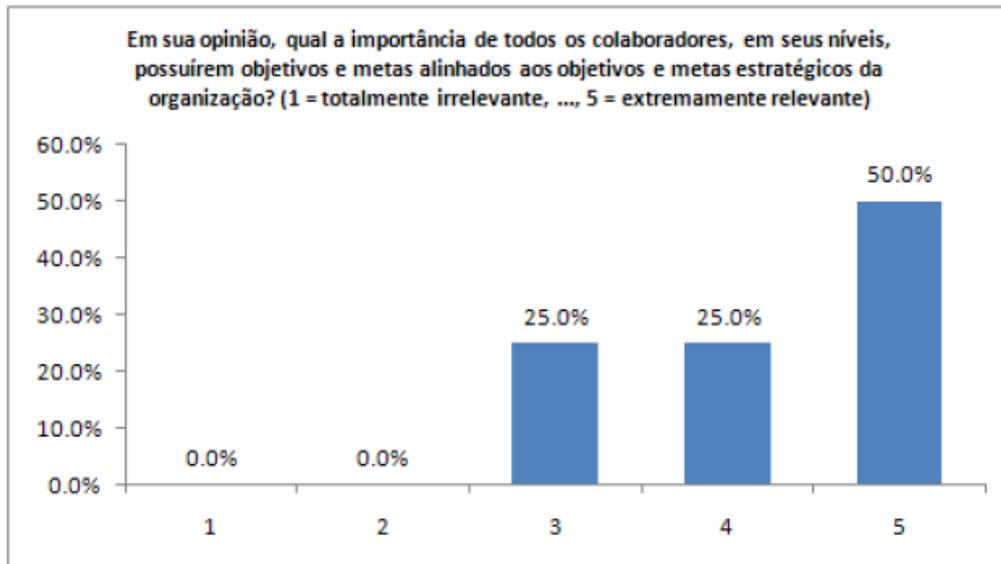
Fonte: Pesquisa junto à empresas certificadas, 2011

Pode-se constatar que **62,5%** dos participantes possuem seu SGQ certificado a pelo menos 3 anos, o que demonstra o seu grau de maturidade.

Os participantes foram unânimes sobre a incorporação da gestão por processos em seus SGQs, visto que tal formato é requerido pela norma ISO 9001:2008 e compõe um de seus 8 princípios. Da mesma forma, **100%** demonstraram compreender essa forma de abordagem contribui para o sucesso de seu SGQ.

Com relação ao alinhamento entre os objetivos estratégicos e os objetivos do SGQ, **87,5%** dos participantes afirmaram que em suas organizações esse alinhamento ocorre. Ao mesmo tempo, **100%** dos entrevistados consideram esse alinhamento fundamental, mesmo que no momento não seja realidade em suas organizações.

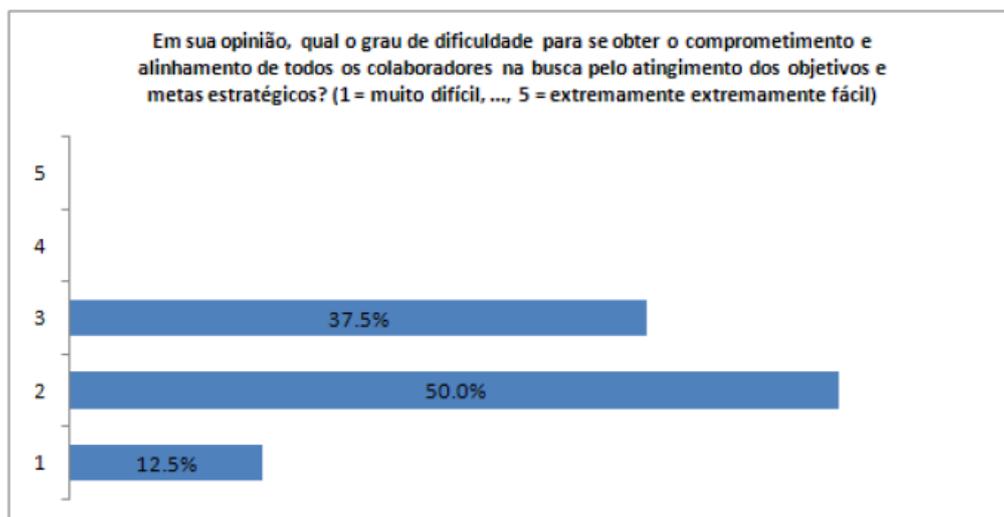
Por meio da figura 5, verifica-se que **100%** das organizações consideram alguma relevância no fato dos colaboradores possuírem objetivos e metas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.



**Figura 5** – Relevância relativa aos colaboradores possuírem objetivos e metas alinhados aos objetivos da organização

Fonte: Pesquisa junto à empresas certificadas, 2011

Em contrapartida, a grande maioria das organizações compreende haver um relativo grau de dificuldade para obter-se o comprometimento e alinhamento de todos os colaboradores na busca pelo atingimento dos seus objetivos estratégicos. Isso pode ser verificado pelos dados apresentados pela figura 6.



**Figura 6** – Grau de dificuldade para obter-se comprometimento e alinhamento dos colaboradores na busca pelo atingimento dos objetivos estratégicos

Fonte: Pesquisa junto a empresas certificadas, 2011

Por fim, tem-se que **75%** das empresas declaram utilizar o *BSC* na gestão de seus objetivos e metas e por outro lado, apenas **37,5%** declaram tê-lo utilizado para o desdobramento dos objetivos estratégicos ao longo de toda a organização. Apesar disso, **100%** dos entrevistados o consideram adequado para tal.

## 5. Conclusões

Analisando os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e da pesquisa junto aos representantes das empresas consultadas, pode-se afirmar que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos.

Da literatura, obtiveram-se importantes informações acerca da importância da implantação de uma estratégia coerente com as ambições da organização, sem negligenciar os chamados fatores externos, tais como a concorrência, a evolução dos mercados e o ambiente financeiro. Também foi possível explorar, mesmo que superficialmente, os principais entraves à implantação da estratégia ao longo da organização.

Da pesquisa junto às organizações, obteve-se a confirmação de que a gestão por processos é fator chave para o sucesso de um SGQ. Também se constatou que as organizações consideram fundamental que os objetivos estratégicos e os do SGQ estejam alinhados e que esse alinhamento ocorre em 87,5% das empresas pesquisadas.

Um dado importante obtido é que 75% das empresas declaram utilizar o *BSC* na gestão de seus objetivos e metas, porém apenas 37,5% das mesmas afirmam tê-lo utilizado para o desdobramento dos objetivos estratégicos. Essa grande diferença pode significar que as organizações entendem o *BSC* apenas como uma coleção de indicadores e metas e não como uma ferramenta de gestão.

De modo geral, todos os entrevistados consideram o *BSC* como uma ferramenta adequada para gerir sua estratégia e consideram relevante o fato de que os objetivos individuais dos colaboradores devem estar alinhados aos objetivos estratégicos definidos pela alta direção. Nesse ponto, todos são unânimes ao reconhecer algum grau de dificuldade em obter-se o comprometimento e o alinhamento dos colaboradores. Isso vem ao encontro das barreiras à implantação da estratégia apresentadas por Herrera Filho (2005), na figura 1. Na pesquisa junto aos representantes das organizações a barreira da “visão”, caracterizada pela falta de compreensão da estratégia por parte dos colaboradores, surge de forma clara.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a replicação dessa pesquisa com um universo maior de empresas, setores e regiões, de forma a aumentar-se a amostragem de modo a torná-la mais significativa, ao mesmo tempo em que possíveis diferenças regionais e setoriais podem ser estudadas. Outro ponto a ser avaliado com maior profundidade é o efetivo conhecimento das organizações sobre o que é o *Balanced Scorecard* e a que essa ferramenta se propõe.

## Referências

**ABDALA, Etienne Cardoso.** A gestão orientada por processos: um estudo de caso em uma organização hospitalar brasileira. Ribeirão Preto (SP), 2006. Disponível em: <http://www.facef.br/quartocbs/arquivos/41.pdf>. Acessado em 30/07/2011.

**ABNT, NBR ISO 9001:2008.** Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

**ABNT, NBR ISO 9000:2005.** Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

**CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco.** Gestão da Qualidade – Teoria e Casos. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2005.

**HERRERO FILHO, Emílio.** *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica – Uma abordagem prática. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2005.

**KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*. 24. edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997.

**ROCHA, Welington.** Gestão Estratégia. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo (SP), 1999. Disponível em: <http://www.marcocoghi.com.br/site/images/Artigos/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica.pdf>. Acessado em 28/07/2011.

**INMETRO.** Lista de empresas certificadas ISO 9001:2008 em Curitiba e Região Metropolitana. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/ConsultaCatalogo.asp?Chamador=INMETROCB25>. Acessado em 26/06/2011.

**ANEXO A****Questionário utilizado durante a pesquisa junto a representantes de organizações de Curitiba e Região Metropolitana**

1) Há quanto tempo sua empresa possui certificação ISO 9001?

- a) Até 1 ano;
- b) Entre 1 e 3 anos;
- c) Entre 3 e 5 anos;
- d) Entre 5 e 7 anos;
- e) A mais de 7 anos.

2) A gestão por processos, requerida pela norma ISO 9001 está incorporada em sua organização?

- a) Sim;
- b) Não.

3) O Sr(a) acredita que a organização gerenciada por processos possui maior chance de sucesso?

- a) Sim;
- b) Não.

4) Os objetivos e metas dos processos estão alinhados aos objetivos e metas estratégicos de sua organização?

- a) Sim;
- c) Não.

5) O Sr(a) considera esse alinhamento importante?

- a) Sim;
- b) Não.

6) Por que?

7) O Sr(a) já vivenciou a situação em que os objetivos e metas do sistema de gestão estão demonstrando boa performance enquanto os objetivos estratégicos da organização não estão bem, ou vice-versa?

- a) Sim;
- b) Não.

8) Em caso afirmativo, a que o Sr(a) relaciona isso?

9) O Sr(a) conhece a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*?

- a) Sim;
- b) Não.

10) Em caso afirmativo, qual é, em sua opinião, o grau de eficácia dessa ferramenta se bem aplicada? (1 = não eficaz, 2 = eficaz e 3 = muito eficaz)

- a) 1;
- b) 2;
- c) 3.

11) Sua organização aplica essa ferramenta?

- a) Sim;
- b) Não.

12) Em caso afirmativo, o Sr(a) pode afirmar que ela foi utilizada para o desdobramento dos objetivos e metas estratégicos em todos os níveis da organização?

- a) Sim;
- b) Não.

13) O Sr(a) acredita que o BSC é uma ferramenta adequada para essa finalidade?

- a) Sim;
- d) Não.

14) Em caso negativo, a sua organização utiliza alguma outra ferramenta para a gestão de seus objetivos e metas?

- a) Sim;
- b) Não.

15) Caso utilize outra ferramenta, por favor, informe qual é. Caso não utilize nenhuma ferramenta, por favor, simplesmente digite N/A?

16) Em sua opinião, qual a importância de todos os colaboradores, em seus níveis, possuírem objetivos e metas alinhados aos objetivos e metas estratégicos da organização? (1 = totalmente irrelevante, ..., 5 = extremamente relevante)

- a) 1;
- b) 2;
- c) 3;
- d) 4;
- e) 5.

17) Em sua opinião, qual é o grau de dificuldade para se obter o comprometimento e alinhamento de todos os colaboradores na busca pelo atingimento dos objetivos e metas estratégicos? (1 = muito difícil, ..., 5 = extremamente fácil)

- a) 1;
- b) 2;
- c) 3;
- d) 4;
- e) 5.

18) Em sua opinião, quais ações podem ser implementadas nessa busca?

19) Em sua organização há alguma função/área responsável pela gestão dos indicadores de desempenho relacionados aos objetivos e metas ou essa gestão fica descentralizada entre várias áreas/gestores?

- a) Gestão é centralizada;
- b) Gestão é descentralizada.

20) Por favor, utilize esse espaço para incluir quaisquer comentários que o Sr(a) julgar relevante aos assuntos aqui pesquisados.

21) Por favor, assinale abaixo se o Sr(a) gostaria de receber cópia do artigo contendo o resumo dos resultados dessa pesquisa.

- a) Sim, gostaria de receber;
- b) Não, não gostaria de receber.