

PROPOSTA DE USO INTEGRADO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE E DAS DIRETRIZES DO BALANCED SCORECARD EM MICRO OU PEQUENAS EMPRESAS

¹ Rosley Anholon

Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia de Mecânica.
Departamento de Engenharia de Fabricação.
Doutorando do Departamento de Engenharia de Fabricação.
Rua Mendeleiev, s/n. Cx Postal 6122. CEP 13083-970. Cidade Universitária “Zeferino Vaz”.
Barão de Geraldo. Campinas – SP. e-mail: rosley@fem.unicamp.br
Fone: (0xx11) 9525-0752

² Eugênio José Zoqui

Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia de Mecânica.
Departamento de Engenharia de Fabricação.
Professor Assistente do Departamento de Engenharia de Fabricação.
Rua Mendeleiev, s/n. Cx Postal 6122. CEP 13083-970. Cidade Universitária “Zeferino Vaz”.
Barão de Geraldo. Campinas – SP. e-mail: zoqui@fem.unicamp.br
Fone: (0xx19) 3788 3296

³ Jefferson de Souza Pinto

Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica.
Departamento de Engenharia de Fabricação.
Mestre em Materiais e Processos de Fabricação.
Rua Mendeleiev, s/n. Cx Postal 6122. CEP 13083-970. Cidade Universitária “Zeferino Vaz”.
Barão de Geraldo. Campinas – SP. e-mail: jeffsouzap@uol.com.br
Fone/Fax: (011) 9918 3363

Os autores deste artigo apresentam uma proposta para o uso integrado dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e das diretrizes do Balanced Scorecard para a criação de estratégias em Micro ou Pequenas Empresas (MPEs). Inicialmente será realizada uma comparação entre os oito critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, com o objetivo de verificar como estas diretrizes se complementam. A seguir, os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade serão utilizados na elaboração de um questionário para auto-avaliação. Este questionário será aplicado antes da criação da estratégia, permitindo aos micro ou pequenos empresários identificar os pontos fortes e fracos de suas empresas. As oportunidades e deficiências identificadas serão utilizadas para a alocação de recursos e determinação das estratégias nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizado dos colaboradores. Deve-se ressaltar, que tanto a auto-avaliação baseada no Prêmio Nacional da Qualidade quanto as diretrizes estratégicas do Balanced Scorecard serão adequadas à realidade das Micro ou Pequenas Empresas.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Balanced Scorecard, Prêmio Nacional da Qualidade.

1. INTRODUÇÃO

Vive-se numa era onde a queda das fronteiras de mercado deu origem à globalização caracterizada pela alta competitividade, onde empresas e companhias constantemente passam por reestruturações e a informática desempenha um papel essencial na vida profissional e pessoal de todos os indivíduos. Essa nova era, que cria um mercado global e permite a interação entre pessoas de diferentes partes do mundo, está sendo chamada de Revolução do Conhecimento e da Informação (COHEN⁽¹⁾).

A principal característica desta nova revolução é a de não diferenciar o tipo, o tamanho dos mercados, nem as empresas que os constituem. Para vencerem, micro, pequenas ou grandes empresas deverão estabelecer estratégias competitivas e utilizarem práticas administrativas de comprovada eficácia. Isso geralmente acontece em grandes empresas, onde a disponibilidade de recursos e conhecimentos é abundante. Nas MPEs, no entanto, esse quadro apresenta-se bem mais crítico. Mediante a constante luta pela sobrevivência, micro ou pequenos empresários acabam ficando marginalizados perante técnicas administrativas e ao “sabor da maré” do mercado, já que dificilmente estabelecem estratégias, metas e planos competitivos.

É mediante ao descrito que este artigo se justifica. Focando as MPEs, ele apresentará uma Proposta de uso integrado dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e das diretrizes do *Balanced Scorecard*, todos adaptados a realidade vivenciada pelas empresa de micro ou pequeno porte.

2. CLASSIFICAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DAS MPES NO BRASIL

O critério mais utilizado e com maior citação na literatura corresponde ao utilizado pelo Sebrae, que classifica o porte das empresas segundo o número de funcionários empregados. A Tabela 1 apresenta tal critério.

Tabela 1 - Classificação de empresas por número de empregados (Sebrae⁽²⁾).

Classificação	Setor Industrial	Setor de Serviços
Micro-empresa (ME)	até 19 empregados	até 09 empregados
Pequena Empresa (PE)	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média Empresa (MDE)	de 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande Empresa (GE)	acima de 499 empregados	mais de 99 empregados

Apesar de ser o mais utilizado, Drucker⁽³⁾ ressalta que este critério não corresponde a um bom parâmetro para tal classificação. Na atual era da informática e do conhecimento, empresas como as do setor de tecnologia de informação chegam a movimentar milhões em negócios contando apenas com uma pequena equipe de funcionários.

Um outro critério de classificação corresponde ao utilizado pelo governo federal para a cobrança de impostos. Esta classificação é estabelecida pela lei 9.841 e se baseia no total arrecadado no ano fiscal. Considera-se micro empresas, por esta lei, aquelas que tenham receita bruta anual igual ou inferior à R\$ 433.755,14, e pequenas empresas (ou empresas de pequeno porte) aquelas com receita bruta anual inferior ou igual à R\$ R\$ 2.133.222,00 sendo responsável mensalmente por impostos como o Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), contribuição para o Programa de Contribuição Social e do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), entre outros (SEBRAE⁽²⁾).

Tanto o critério de classificação pelo número de pessoas empregadas quanto o critério por faturamento anual são criticados por Rattner⁽⁴⁾. Para tal autor, esses critérios são insuficientes, não

permitindo o estabelecimento de categorias analíticas adequadas. Só a utilização de fatores que meçam o desempenho destas empresas poderia contribuir para uma classificação mais próxima da realidade.

3. DIRETRIZES DO BALANCED SCORECARD

O termo utilizado, *Balanced Scorecard*, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON⁽⁵⁾).

De acordo com os criadores do *Balanced Scorecard*, o conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e a estratégia organizacional, em um processo de desdobramento hierárquico (*top down*). Sua formulação orientada à estratégia faz do *Balanced Scorecard* um importante instrumento de gestão estratégica, útil para “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”. (KAPLAN e NORTON⁽⁵⁾). No Brasil, em 1986, Fischmann e Zilber⁽⁶⁾ já tinham proposto um conjunto de indicadores divididos em módulos, correspondentes às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, que visavam oferecer à alta administração uma visão completa e inter-relacionada da empresa com objetivo de estabelecer uma ligação entre as informações dos indicadores com o planejamento e a tomada de decisões estratégicas voltadas para empresas do setor elétrico.

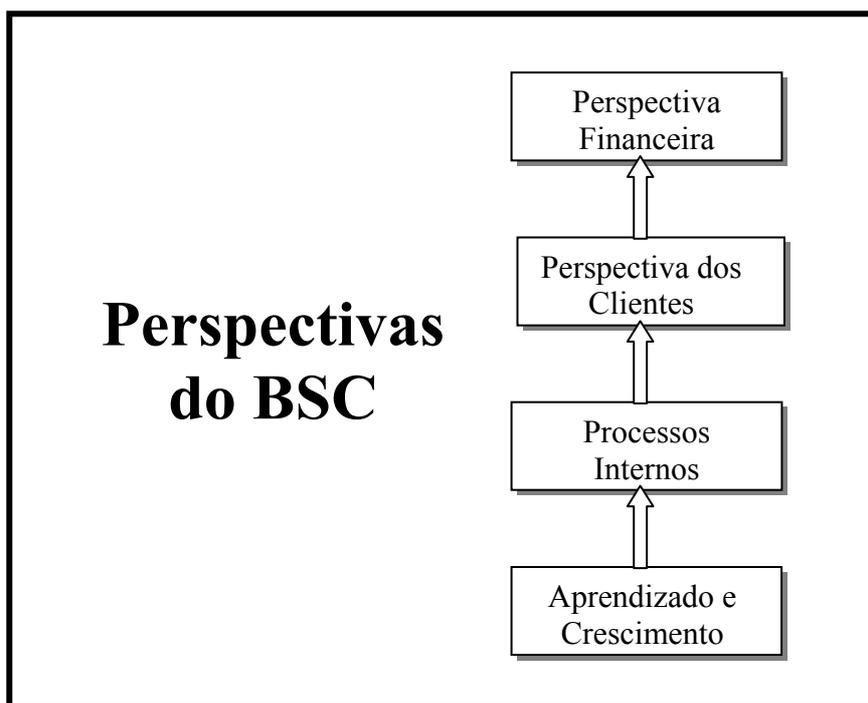


Figura 1. Relações de causa e efeito das perspectivas do *Balanced Scorecard*. (ARVESON⁽⁷⁾).

O *Balanced Scorecard* focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os autores formulam uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que leva ao sucesso no nível estratégico. Essa hipótese de causa e efeito é essencial para o entendimento da métrica que o *Balanced Scorecard* prescreve. A causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo *Balanced Scorecard* na perspectiva de aprendizado e crescimento. Deve-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja

as pessoas a fazer sugestões e questionar o *status quo*, gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos. Os melhoramentos dos processos internos, por sua vez levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a elevação da satisfação dos clientes. Finalmente, a melhoria na satisfação dos clientes os tornam leais e aumentam a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros da empresa, como lucro, receita e retorno sobre o investimento, de acordo com a Figura (1) (ARVESON⁽⁷⁾).

As quatro perspectivas de desempenho compreendem diversos indicadores, tais como:

- a) Financeira_- Acionista/Negócios: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos e estratégia de investimentos.
- b) Clientes/Mercado: participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação.
- c) Processos Internos/Operações: inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente).
- d) Aprendizado e Crescimento - Pessoas/Organização: desenvolvimento de competências da equipe, infra-estrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

O *Balanced Scorecard* é definido para cada empresa de acordo com sua estratégia e constitui um instrumento para gerenciar a implementação da estratégia.

4. PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Na busca pela excelência empresarial, a empresa pode se valer de critérios que definem o que é uma empresa excelente. Os critérios podem ser elaborados pela própria empresa ou com base em critérios já estabelecidos e amplamente aceitos como os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade.

Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade estão fundamentados nos seguintes valores:

- Qualidade centrada no cliente;
- Liderança;
- Melhoria contínua;
- Participação e envolvimento dos funcionários;
- Resposta rápida;
- Qualidade incorporada no projeto e prevenção de problemas;
- Percepção de longo prazo;
- Gestão baseada em fatos;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Responsabilidade e espírito público comunitário; e
- Orientação a resultados.

O modelo proposto pelo Prêmio Nacional da Qualidade possui características que o tornam um modelo para as empresas, por possuir flexibilidade, simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para uma avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de empresa, tanto no setor público ou privado, possuindo ou não fins lucrativos e de porte pequeno, médio ou grande (FPNQ⁽⁸⁾).

O modelo do Prêmio Nacional da Qualidade incorpora fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias.

Segundo a FPNQ⁽⁸⁾, os oito critérios de excelência que o Prêmio Nacional da Qualidade possui, referem-se a:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos; e
8. Resultados.

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade é representado pelo diagrama mostrado na Figura (2), sendo utilizado em processos de auto-avaliação e para a avaliação das candidatas.

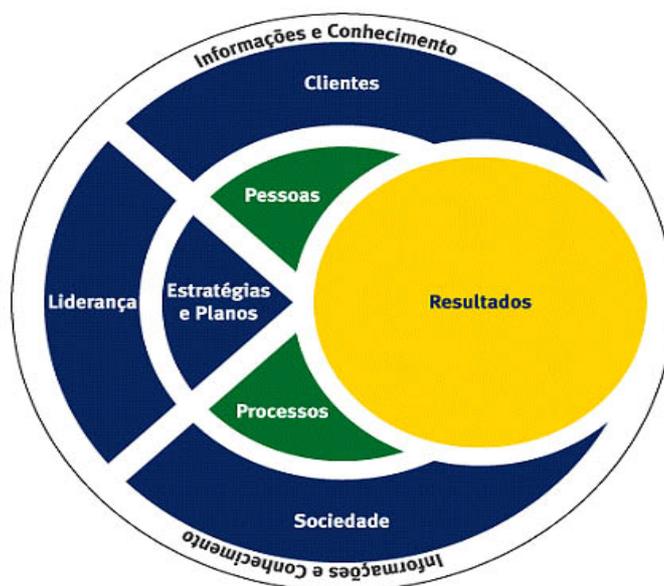


Figura 2. Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - uma visão sistêmica da organização. Fonte: (FPNQ⁽⁸⁾).

Para a FPNQ⁽⁸⁾, o modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

O modelo de gestão baseado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade é bem mais amplo que o Sistema da Qualidade, pois envolve o uso de algumas técnicas modernas de gestão, o qual representa o mais alto nível dos modelos de gestão.

5. COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD E OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Conforme apresentado nos itens anteriores, o *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan & Norton⁽⁵⁾ é composto de mínimo quatro perspectivas (já que a empresa pode estabelecer outras se julgar necessário), ao passo que o Prêmio Nacional da Qualidade tem como base oito critérios de excelência. Estas perspectivas e estes critérios guardam relações entre si, conforme apresentadas no Seminário Internacional do Prêmio Nacional da Qualidade de 2003 e ilustradas pela Figura (3).

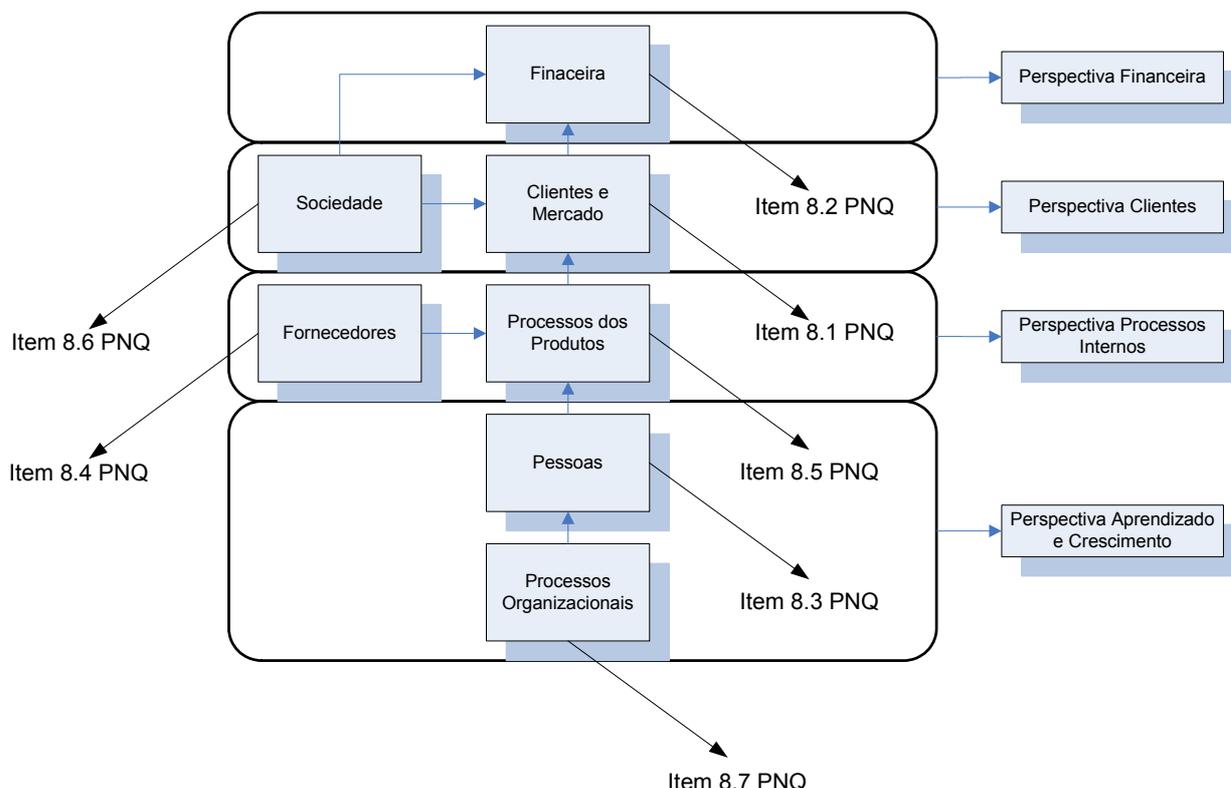


Figura 3. Relação entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* e os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Fonte: FPNQ⁽⁸⁾.

Como o *Balanced Scorecard* determinará indicadores baseados nas estratégias da empresa, a comparação focou apenas o oitavo critério, referente aos Resultados. Para a perspectiva financeira é possível observar uma relação com o item 8.2, onde é solicitada a apresentação dos principais indicadores financeiros da organização bem como informações comparativas. Para a perspectiva dos clientes, a comparação se dará por meio dos itens 8.1, onde é solicitado o desempenho da empresa relativo aos clientes, informações dos concorrentes e padrões comparativos e do item 8.6, onde são descritos os resultados relativos às ações sociais. Já com relação à perspectiva dos processos internos, observa-se uma semelhança com os itens 8.4 e 8.5, onde respectivamente, serão analisados os indicadores referentes aos fornecedores e aos processos relativos aos produtos. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento será focada pelos itens 8.3 e 8.7. O primeiro focará os resultados relativos às pessoas e o segundo os indicadores relacionados aos processos de apoio organizacional.

Desta maneira, pelo que foi descrito acima, é possível observar que existe uma grande relação entre as perspectiva do *Balanced Scorecard* e alguns itens do Prêmio Nacional da Qualidade. A empresa que possuir uma estratégia corretamente implantada e baseada no *Balanced Scorecard* estará muito mais próxima das práticas de excelência. Por outro lado, a empresa que utilizar as melhores práticas do Prêmio Nacional da Qualidade terá facilidades para implantar o *Balanced Scorecard*, se assim o desejar.

6. PROPOSTA DE USO INTEGRADO

Apesar de serem estruturados para grandes organizações, muitos conceitos do *Balanced Scorecard* e do Prêmio Nacional da Qualidade podem ser adequados ao cotidiano das MPEs. A proposta que se faz neste artigo é a de utilizar uma auto-avaliação baseada no Prêmio Nacional da Qualidade antes da elaboração da estratégia da MPE, pois assim o micro ou pequeno empresário, conhecendo as deficiências e oportunidades, poderá alocar recursos ou estabelecer planos de uma maneira muito mais eficiente. O *Balanced Scorecard*, por sua vez, foi utilizado para a criação de um guia que auxilia a elaboração das estratégias.

A auto-avaliação estrutura-se na forma de um questionário e apresenta-se dividida em 8 critérios, exatamente os mesmos presentes no Prêmio Nacional da Qualidade (Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados).

Para cada critério baseado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, o micro ou pequeno empresário terá uma explicação seguida de cinco itens que apresentam as melhores práticas a serem desenvolvidas. Para cada item foi atribuída uma porcentagem de 20% em relação à pontuação total do critério. Após ler estes itens, o micro ou pequeno empresário deverá escolher a alternativa que melhor representa a situação da MPE em relação às práticas relatadas.

As alternativas para cada item foram baseadas nos padrões utilizados pelos avaliadores contidos no *software* Sideral para analisarem o Relatório de Gestão. Desta maneira, desenvolveram-se cinco alternativas, sendo atribuída a porcentagem de 20% à pró-atividade em relação ao item, 15% à adequação e difusão de forma homogênea, 10% à adequação com poucos deficiências e/ou difusão irregular, 5% à aplicação com muitas deficiências e 0% ao não desenvolvimento de tais práticas.

Após escolher a alternativa para cada item, o micro ou pequeno empresário terá cinco porcentagens e deverá somá-las. A multiplicação desta porcentagem total pela pontuação máxima dará a nota do critério. Realizando o mesmo procedimento para os demais critérios e somando suas respectivas pontuações, o micro ou pequeno empresário conhecerá a nota total de sua empresa, e por meio das faixas de pontuação global do Prêmio Nacional da Qualidade poderá analisar melhor sua situação.

Feita a avaliação, o micro ou pequeno empresário conhecerá o estado atual de sua empresa e as deficiências ou oportunidades a serem focadas. Inicia-se então a elaboração das estratégias, que tomará como base o *Balanced Scorecard*, adequado a realidade das MPEs. Propõe-se a realização das seguintes atividades:

1. Definição das estratégias: o micro ou pequeno empresário definirá as estratégias em cada uma das perspectivas, utilizando os resultados referentes à auto-avaliação. Deverá observar a relação de causa e efeito entre as estratégias em cada uma das perspectivas.
2. Elaboração dos indicadores de desempenho: com base nas estratégias, serão criados indicadores. Estes também deverão apresentar uma relação de causa e efeito entre si.
3. Elaboração dos planos de implementação: o micro ou pequeno empresário deverá determinar como cada estratégia será implantada, em que prazo, quem será o responsável, etc.
4. Desmembramento dos indicadores: serão definidos os indicadores de tendência, para cada setor da MPE, para verificar se as metas estão sendo alcançadas ou não.

Uma vez implementada a estratégia, o micro ou pequeno empresário não deve se esquecer de realizar constantes *feedbacks*, pois é por meio deles que as atualizações ocorrerão, diminuindo assim os riscos agregados.

7. CONCLUSÕES

A atual busca de excelência por melhores resultados nos âmbitos financeiro e não financeiro, incentivam as empresas a buscarem métodos de avaliação de seus processos que propiciem uma melhoria de seu desempenho frente ao ambiente altamente competitivo que estão inseridas. Para tal, as empresas se baseiam em métricas já consolidadas nos modelos de gestão. Esses novos paradigmas, que antes só se aplicavam a empresas de médio ou grande porte, também estão se propagando para as MPEs que visam melhorar os seus resultados.

Esses modelos de avaliação de empresas, que em muitos casos são desenvolvidos com finalidades diferentes, como é o caso do Prêmio Nacional da Qualidade e do *Balanced Scorecard*, mantém em sua essência as mesmas filosofias de gestão que buscam a melhoria da *performance*. Isso nos faz refletir sobre a necessidade de integrar os modelos de gestão que visam à melhoria de desempenho, utilizando as vantagens de cada um.

Considerando-se as análises realizadas neste trabalho, torna-se perceptível que podemos aplicar esta integração nas MPEs, a fim de se obter o melhor de cada método e com isso proporcionar uma melhoria que esteja mais consolidada com as metas estabelecidas.

Concluí-se finalmente que, o uso integrado dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade e das diretrizes do *Balanced Scorecard* nas MPEs, adequados a realidade das MPE, propiciará a ela, o aumento de seu desempenho que será um meio para que a empresa tome suas decisões baseadas em informações coerentes a sua realidade a fim de alcançar as metas traçadas para curto e longo prazo.

8. REFERÊNCIAS

1. COHEN, D. **A empresa do novo milênio**. Revista Exame, São Paulo, 30-45, março de 2000.
2. SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.gov.br>>. Acesso em: 13 de março 2004.
3. DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 170 pgs.
4. RATTNER, H. In: **Pequena Empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e luta pela sobrevivência. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. 189 pgs.
5. KAPLAN, Robert S., NORTON, e David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 pgs.
6. FISCHMANN, Adalberto A., e ZILBER, Moisés A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. **Anais do XXIII Encontro da ANPAD**. set. 1999.
7. ARVESON, Paul. **The Balanced Scorecard and Knowledge Management**. Disponível em: <www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html>. Acesso dia 13 de junho de 2002.
8. FPNQ. Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência 2004**. Disponível em: < <http://www.fpnq.org.br> >. Acesso em: 15 de março de 2004.

PROPOSAL TO INTEGRATED APPLICATION OF BRAZILIAN QUALITY AWARD'S EXCELLENCE STANDARD AND BALANCED SCORECARD IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

¹ Rosley Anholon

State University of Campinas. Faculty of Mechanical Engineering.

Department of Manufacturing Engineering.

Doctoring in Mechanical Engineering.

Rua Mendeleiev, s/n. Cx Postal 6122. CEP 13083-970. Cidade Universitária "Zeferino Vaz". Barão de Geraldo. Campinas – SP. e-mail: rosley@fem.unicamp.br

Phone: (011) 9525 0752

² Eugênio José Zoqui

State University of Campinas. University of Mechanical Engineering.

Department of Manufacturing Engineering.

Assistant Professor of Department of Manufacturing Engineering.

Rua Mendeleiev, s/n. Cx Postal 6122. CEP 13083-970. Cidade Universitária "Zeferino Vaz". Barão de Geraldo. Campinas – SP. e-mail: zoqui@fem.unicamp.br

Phone: (0xx19) 3788 3296

³ Jefferson de Souza Pinto

State University of Campinas. Faculty of Mechanical Engineering.

Department of Manufacturing Engineering.

Master in Mechanical Engineering.

Rua Mendeleiev, s/n. Cx Postal 6122. CEP 13083-970. Cidade Universitária "Zeferino Vaz". Barão de Geraldo. Campinas – SP. e-mail: jeffsouzap@uol.com.br

Phone: (011) 9918 3363

The authors of this paper present a integrated application of Brazilian Quality Award's excellence standard and Balanced Scorecard to create the strategies in micro and small enterprises. In the beginning, it is presented a confrontation between the eight Brazilian Quality Award's excellence standard and the four perspectives of Balanced Scorecard. After this confrontation, the Brazilian Quality Award's excellence standard will be used to elaborate a form to help the entrepreneur in the valuation of his company. This form will be applied before the creation of the strategies, showing to the entrepreneur the weak points of his company. These weak points will be use to allocate resources and elaborated the strategies in the financial, clients, internal process and the development perspectives. It should be observed that the Brazilian Quality Award's excellence standard and the Balanced Scorecard will be adjusted to the reality of small and micro enterprises.

Keywords: Micro and Small Enterprises, Balanced Scorecard, Brazilian Quality Award.