

A CONTRIBUIÇÃO DO CICLO PDCA E DO SDCA NA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD NO CUMPRIMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS

Júlio César Sardinha¹, Vilma da Silva Santos², Paulo César Ribeiro Quintairos², Viviane Fushimi Velloso², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira²

Pós-graduando MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - 12020-040 Taubaté/SP – Brasil – julio.sardinha@gmail.com

² Professores do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - vilma70@gmail.com; quintairos@gmail.com; vivianefv@gmail.com; edson@unitau.br

Resumo: As organizações de um modo geral, usam indicadores de performance para obter uma visão e fazer julgamentos a respeito da eficácia e eficiência de seus programas, processos e pessoal. E, para isso escolhem os indicadores de desempenho e a construção de um painel de controle para que os dados sejam constantemente avaliados, pois a partir dos resultados colhidos ela poderá medir seu progresso no alcance de metas estratégicas, colher e analisar dados de performance, e a partir daí utilizar esses dados para direcionar melhorias e traduzir com sucesso sua estratégia em ação. Analisou-se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que aliado ao do ciclo de PDCA e SDCA visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. Realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória, no qual concluiu-se que o ciclo PDCA colabora com sucesso na implementação e execução das iniciativas para cumprimento das metas e objetivos propostos pelo BSC, ao auxiliar a obtenção de indicadores alinhados com a estratégia permitindo uma análise contínua, verificando-se assim, o cumprimento das metas e a necessidade de ações para que as mesmas sejam atingidas.

Palavras-chave: Ciclo PDCA e SDCA. *Balanced Scorecard*. Metas estratégicas.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

O século XX, principalmente em suas últimas décadas, até a atualidade, vem sendo marcado pela alta competitividade no ambiente de negócios e para atuar neste cenário competitivo, muitas pequenas e grandes organizações vem aperfeiçoando seu negócio para sobreviver e se destacarem.

O aperfeiçoamento do negócio e a abertura de novas oportunidades estão ligados à estratégia que a empresa adotará, ou seja, como ela atuará no mercado oferecendo retorno do investimento aos investidores, produtos e serviços de qualidade aos clientes, parceria com os fornecedores, motivação e recompensa aos seus colaboradores.

Kaplan e Norton (2004) mencionam que a estratégia de uma empresa descreve como a empresa pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.

Para construção da estratégia da empresa, Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) e Mapas Estratégicos que orientam a organização mensurando seu desempenho com medidas financeiras e não-financeiras e objetivos a serem atingidos por meio de iniciativas a serem realizadas.

E, para eficiência da implementação do BSC poderá ser de grande utilidade à utilização do ciclo de PDCA e do SDCA, pelo fato de permitir um controle mais amplo e efetivo para a organização, possibilitando às pessoas de todos os setores da organização, conhecer as estratégias e resultados esperados, e visualizar um conjunto equilibrado de indicadores de resultados ou efeitos e indicadores de suas ocorrências ou causas.

Metodologia

Esta pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica exploratória porque procurou analisar a metodologia do BSC que aliado ao do ciclo de PDCA e SDCA visa controlar e obter eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização.

Conceito de *Balanced Scorecard* (BSC)

Campos (1998) cita que o BSC surgiu de um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas que buscava novas formas de medir o desempenho organizacional. Este projeto começou em 1990 por meio de uma parceria entre Kaplan e Norton, no qual descreve o BSC como é um instrumento que possibilita a medição do

desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

A idéia dos autores é que as organizações preservassem os indicadores financeiros e que desenvolvessem indicadores não-financeiros sob as três perspectivas, criando alinhamento e foco na organização para implementação da estratégia.

(Kaplan e Norton, 2004), citam que para um BSC estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas. É necessário que haja a transmissão da estratégia por meio de um conjunto integrado de medidas.

O BSC possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a implementação ser bem-sucedida é necessário identificar os objetivos e medidas certas, caso contrário os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Kaplan e Norton (2004) apresentam cinco princípios gerenciais no qual o BSC dá sua contribuição para organizações orientadas para a estratégia. São elas:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo; e
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Os principais objetivos de um BSC segundo Kaplan e Norton (2004) são:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, além disso, é necessária a construção das perspectivas do BSC formando-se o mapa estratégico da organização.

As Perspectivas do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC traduz a estratégia da empresa em investimentos, iniciativas e ações capazes de realizar suas metas estratégicas. Já os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas (Figura 1):

- Financeira;
- Cliente;

- Processos internos; e
- Aprendizado e crescimento.

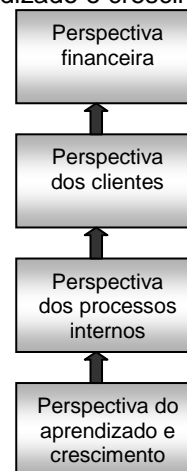


Figura 2 – Modelo de causa e efeito
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Pela hipótese de cadeia de causa e efeito, espera-se uma melhoria contínua dos processos e maior valor dos produtos e serviços. Isto poderá implicar numa ampliação da participação de mercado, ocasionando impacto financeiro desejado pelos acionistas.

O BSC, de acordo com Kaplan e Norton (2004), cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários em relação aos vetores do sucesso atual e futuro.

Na construção das perspectivas deve-se responder a uma pergunta-chave entre os membros da organização (gerentes, acionistas, clientes) com quatro itens: Objetivo, Medida, Meta, e Iniciativa.

Para demonstrar esta construção, a Figura 2 apresenta um modelo de acordo com a metodologia do BSC.

Para proporcionarmos satisfação aos Acionistas e Clientes em quais processos deveremos alcançar excelência operacional?

Perspectiva dos Processos Internos de Negócio			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Reduzir prazo de entrega de produtos.	Data Entrega – data do pedido.	Redução de cinco dias nos itens-chave.	Introduzir metodologia de SCM (Supply Chain Management)

Figura 2 – O Diálogo entre a equipe de gestão da empresa; acionistas e clientes.
Fonte: Herrero Filho (2005)

Conceito de Ciclo *Plan-Do-Check-Action* (PDCA)

O ciclo PDCA, conhecido também por ciclo Shewhart ou ciclo de Deming, foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 1930 nos Estados Unidos e foi divulgado por Deming pelo Japão no pós-guerra. Segundo Campos (1999), o ciclo PDCA, é considerado uma ferramenta importante nos processos de Controle de Qualidade Total (TQC), pelo fato de ter por objetivo promover a melhoria de um processo ou atividade.

Falconi (1996) cita que o ciclo PDCA é um método de gestão e o caminho para se atingirem metas. As metas podem ser de dois tipos: metas para manter e metas para melhorar. Em geral é aplicado nos sistemas de gestão das empresas visando o aperfeiçoamento das atividades, garantindo o sucesso das ações independente de área ou setor.

Para demonstrar o ciclo PDCA, a Figura 3, apresenta o modelo do ciclo PDCA e os quatro passos para alcance do sucesso da atividade ou processo analisado.

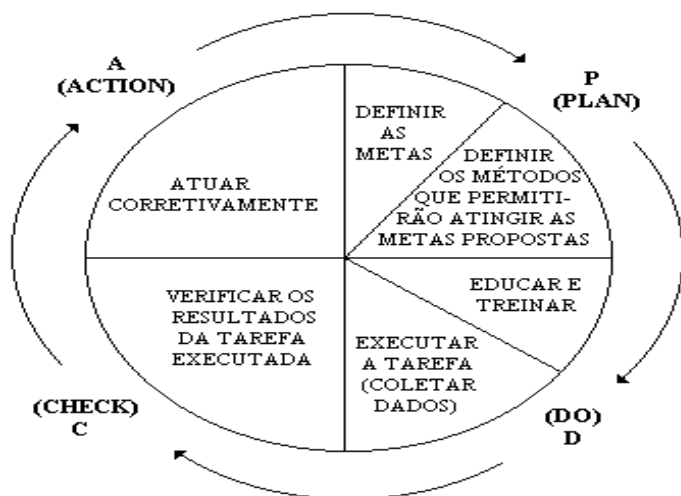


Figura 3 – Método de gerenciamento de processos do PDCA

Fonte: Fischmann e Adalberto (1993)

Falconi (1996) descreve as quatro fases do processo da seguinte forma:

- **P (Plan - Planejar):** estabelecem-se metas sobre os itens de controle, e a maneira (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas;
- **D (Do – Executar):** é a execução das tarefas conforme planejadas dando-se ênfase no treinamento do método e coletando dados para verificação do processo;
- **C (Check – Verificar):** verificam-se os itens e dados coletados na execução avaliando se

estão de acordo com as metas e objetivos planejados; e

- **A (Action – Ação):** após a verificação dos resultados da execução realizada, se houver a necessidade, deve-se tomar ações de prevenção, de melhoria do método ou de correção dos itens fora do padrão planejado.

Conceito de Ciclo *Standard-Do-Check-Action* (SDCA)

A utilização do ciclo do PDCA de acordo com Moreira (2003) é a primeira parte a ser aplicada sendo caracterizada por melhoria do processo, e para se manter a melhoria conseguida no PDCA, deve-se empregar um novo ciclo chamado por padronização objetivando manter os resultados obtidos pelo SDCA (Standard, Do, Check, Action), isto é:

- **S (Standard – padrão):** estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão;
- **D (Do - treinamento e supervisão do trabalho):** avaliação para saber se tudo está sendo cumprido na execução das tarefas;
- **C (Check - verificação e avaliação):** se as metas foram ou não alcançadas;
- **A (Action - ação):** caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas.

A diferença do ciclo do PDCA para o ciclo do SDCA está na troca das iniciais sendo P (Plan) planejamento por S (Standard) padrão no qual a meta padrão representa o resultado que se deseja atingir e o procedimento operacional padrão é o planejamento.

O ciclo SDCA difere do ciclo PDCA na primeira fase, pois o ciclo SDCA é a evolução do ciclo PDCA onde o planejamento foi executado e, verificado seus resultados satisfatórios, padroniza-se o método, medida ou caminho a ser seguido para manter as metas.

Falconi (1996) coloca o ciclo PDCA como modificador do ciclo SDCA aumentando seu patamar de desempenho.

Discussão

Observa-se, que o ciclo PDCA pode contribuir para a implementação das perspectivas do BSC, planejando as iniciativas para o alcance das metas e dos objetivos, pois no processo de implementação da estratégia e do BSC o ciclo de do PDCA entre outras ferramentas da gestão de qualidade total, pode ser de grande utilidade para a disciplina da execução.

De acordo com a filosofia do ciclo de PDCA, o planejamento pode ser entendido como as iniciativas que precisam ser executadas para que as metas sejam atingidas. As metas por sua vez, são constituídas de três partes: um valor, um prazo e uma iniciativa. E, ao utilizar o ciclo de PDCA, os resultados da implementação das iniciativas estratégicas do BSC podem ser monitorados periodicamente.

Já o ciclo SDCA auxilia na padronização das iniciativas propostas assegurando o cumprimento das metas e objetivos, cumprindo assim um dos princípios das organizações orientadas para a estratégia, que deverá ser conduzida em um processo de acompanhamento e avaliação permanente, integrado a ações de melhoria contínua. Isto permite a construção de uma cultura estratégica que permeie toda a organização, vinculando a estratégia ao dia a dia das operações da empresa;

Conclusão

Vive-se num ambiente altamente mutável com rápidos e constantes aperfeiçoamentos tecnológicos tornando imperativo para ser competitivo, e, definitivamente a gestão estratégica é uma ferramenta de fundamental importância quando se busca a competitividade.

É neste cenário que aparecem agentes com estratégias capazes de fazer a diferença, seja arquitetando, gerindo, pensando, enfim, encontrando caminhos que possam direcionar as empresas para um futuro promissor e dessa forma garantir sua permanência no cenário econômico.

Então, a metodologia de planejar (PDCA) ou padronizar (SDCA), executar, verificar e agir nos dois ciclos colabora para o sucesso no alcance das metas dos objetivos propostos pelo BSC, pois organizam a implementação e execução das iniciativas, pois se elas são aplicadas com êxito, auxiliam com sucesso o alcance das metas e a monitoração dos resultados do BSC na organização.

Ou seja, se aplicado na coordenação dos processos, resulta na redução das falhas desses mesmos processos e, conseqüentemente, na melhoria contínua da qualidade.

Dessa forma, conclui-se que na atualidade, conduzir uma empresa ou organização moderna em meio a um ambiente competitivo e complexo exige habilidades, conhecimentos e grande força de vontade, determinando à utilização de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, para conseguirem manter a excelência empresarial. A competição entre as empresas dá-se em ambientes complexos sendo fundamental a perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-los.

Referências

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, V. F. **TQC**: controle de qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: DG Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

FALCONI, C. V. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. São Paulo: Campus, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOREIRA, E. L. M. **Análise da implementação da manutenção produtiva total na área de estamperia em uma empresa do setor automobilístico**. São Paulo: UNITAU, 2003.