

# O *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica de gestão da qualidade

*The Balanced Scorecard as a strategic tool for quality management*



## Resumo

A melhoria do desempenho organizacional tem sido um dos principais objetivos das organizações. A procura da racionalização na gestão dos recursos e a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados motivaram a aplicação nas organizações públicas e privadas da ferramenta de Contabilidade de Gestão *Balanced Scorecard* (BSC) e do modelo de excelência EFQM (*European Foundation for Quality Management*). O EFQM e o BSC são dois modelos de gestão amplamente aceites na gestão empresarial atual para alcançar a inovação, a aprendizagem e a melhoria contínua. Assim, este artigo tem como objetivo proporcionar algumas ideias acerca da importância do desenvolvimento de programas de gestão da qualidade total (TQM), destacando as principais características, as semelhanças e as diferenças entre os modelos BSC e EFQM, bem como apresentar um modelo de integração das duas filosofias de gestão.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Contabilidade de Gestão. TQM. EFQM.

## Abstract

Improving organizational performance has been one of the main objectives of organizations. The search for rational management of resources and the need to improve the quality of products and services led to the application in private and public organizations of the management accounting tool *Balanced Scorecard* (BSC) and the EFQM Excellence Model (*European Foundation for Quality Management*). The EFQM and the BSC are two widely accepted models of management in the current business management to achieve innovation, learning and continuous improvement. Thus, this article aims to provide some ideas about the importance of developing programs of total quality management (TQM), highlighting key features, similarities and differences between the BSC and EFQM models, and presenting a model of integration of the two management philosophies.

**Keywords:** *Balanced Scorecard* (BSC). Accounting Management. Total Quality Management (TQM). *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

<sup>1</sup> Doutora em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade de Santiago de Compostela (Espanha). Professora Titular da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela (USC), Espanha. E-mail: beatriz.aibar@usc.es.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Empresariais, Universidade do Minho (Portugal). Professora Associada da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (UM), Portugal. E-mail: lrodrigues@eeg.uminho.pt.

<sup>3</sup> Doutora em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade de Santiago de Compostela (Espanha). Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), Portugal. E-mail: pquesado@ipca.pt.

Desde muito tempo que uma das preocupações fundamentais das empresas prende-se com a produção de produtos e prestação de serviços com qualidade, desenvolvendo esforços para melhorar a qualidade, bem como identificar e desenvolver sistemas de gestão da qualidade, como forma de obter clientes satisfeitos e leais, com reflexos em seus resultados. Essas preocupações são, atualmente, mais evidentes frente ao contexto de globalização e de grande competitividade em que nos encontramos. Todos esses elementos são fundamentais na determinação da estratégia mais adequada às necessidades da organização e do ambiente organizacional e no planejamento das ações a ser desenvolvidas. Assim, podemos dispor de uma ferramenta permanentemente atualizada e amplamente reconhecida e validada no mundo empresarial.

Dentre os diferentes sistemas de avaliação do desempenho desenvolvidos, mereceu especial destaque na literatura o modelo de excelência EFQM e o BSC, desenhado para possibilitar, respectivamente, a autoavaliação e a medida e melhoria dos processos de negócio. O EFQM, à semelhança do BSC, registou um grande desenvolvimento e divulgação nos últimos anos, sendo aplicado por todas as empresas europeias, excelentes no sentido de possibilitar uma avaliação do desempenho próxima da estratégia e uma visão de longo prazo.

O presente artigo tem como objetivo proporcionar algumas ideias acerca da importância e características do BSC na gestão da qualidade. De acordo com esse objetivo, estruturamos o trabalho da seguinte forma: inicialmente se expõe brevemente alguns aspectos teóricos relativos às características do BSC e aos princípios de gestão da qualidade total, analisando as reestruturações a serem realizadas em relação às perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1996). Posteriormente, realiza-se uma comparação entre os modelos EFQM e BSC, destacando as principais semelhanças e diferenças entre eles. Com essa base, apresentamos um modelo de integração do EFQM e do BSC. Finalmente, apresentamos as considerações finais resultantes da adoção desses modelos.

## 1 Objetivos, Justificativa e Metodologia

### 1.1 Objetivo Geral

O presente artigo caracteriza-se por um estudo exploratório que tem por objetivo principal proporcionar algumas ideias acerca da importância do desenvolvimento de programas de gestão da qualidade total (TQM) e a sua relação com a ferramenta de Contabilidade de Gestão BSC.

### 1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos pretende-se evidenciar a relação entre o BSC e os princípios da gestão da qualidade, destacando quais as principais características, as semelhanças e diferenças entre os modelos BSC e EFQM, assim como as reestruturações realizadas a partir das perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1996), apresentando um modelo de integração das duas filosofias de gestão.

### 1.3 Justificativa e Metodologia

As empresas necessitam programar novos sistemas de medidas de desempenho que possibilitem o alinhamento das medidas às estratégias, complementando os tradicionais indicadores financeiros com indicadores de natureza não financeira.

Entre os referidos sistemas, destacamos o BSC dado o seu reconhecimento, seja no âmbito acadêmico, ou no âmbito empresarial, como uma poderosa ferramenta de gestão. Igualmente, a gestão da qualidade passou a ser considerada um aspecto crítico para garantir a sobrevivência organizacional. Dessa forma, o BSC e a gestão da qualidade (em particular o modelo de excelência

O BSC e a gestão da qualidade (em particular o modelo de excelência EFQM) aparecem no panorama empresarial como poderosas ferramentas para enfrentar a forte concorrência, resultante das grandes mudanças registadas na economia mundial.

EFQM) aparecem no panorama empresarial como poderosas ferramentas para enfrentar a forte concorrência, resultante das grandes mudanças registadas na economia mundial.

Tal indagação colocou em destaque o seguinte problema: estarão as empresas acompanhando essa evolução? Isto é, estarão as empresas cientes da necessidade de utilizar essas ferramentas no âmbito do seu processo de gestão?

Com o intuito de responder a essa questão, esboçam-se outras questões passíveis de abordagem:

- (1) Qual a relação entre o BSC e os princípios da gestão da qualidade total?
- (2) Quais as principais características, semelhanças e diferenças entre os modelos BSC e EFQM?
- (3) Quais as reestruturações a serem realizadas ao nível das perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1996)?
- (4) É possível integrar o BSC e o modelo EFQM?

Para responder a essas questões, fez-se uma investigação qualitativa a partir da realização de uma revisão exclusivamente bibliográfica de trabalhos anteriores realizados sobre o assunto. Não pretendemos desenvolver um novo modelo ou uma nova teoria, mas recorrer à literatura existente a respeito dessa temática, de forma a resumir, explorar, analisar e ajudar na compreensão dessas questões, proporcionando um olhar crítico sobre elas, de forma a suscitar pesquisas e novas perspectivas teóricas.

## 2 O BSC e a Total Quality Management (TQM)

### 2.1 O BSC e os Princípios da Gestão da Qualidade Total

No atual ambiente competitivo, a qualidade é um fator-chave para o êxito e sobrevivência das organizações. Assim, a TQM assumiu um papel crucial ao destacar a importância da integração de indicadores ou medidas não financeiras nos sistemas de Contabilidade de Gestão, tendo como objetivo a melhoria contínua da satisfação dos clientes internos e externos, procurando que o produto e serviço resultem otimamente adequados às suas necessidades. Além disso, o compromisso da gestão de topo, a relação com a concorrência, a cultura organizacional, a melhoria dos processos e a inovação são fatores-chave inerentes à filosofia da qualidade (SHOLIHIN; LAKSMI, 2009; MODELL, 2009; AL-OMIRI; ALMOATAZ, 2008; JOVANOVIC; VUJOVIC; KRIVOKAPIC, 2008; HOQUE, 2003; SOLANO *et al.*, 2003; KANJI; SÁ, 2001<sup>4</sup>; VAIVIO, 1999; MARTÍNEZ; ZARDOYA, 1999; MCADAM; O'NEILL, 1999; HOQUE; ALAM, 1999).

<sup>4</sup> Esses autores integraram os princípios da TQM no BSC, denominando o seu modelo por *Kanji's Business Scorecard*.

Autores como Hoque (2003), Hoque e Alam (1999), McAdam e O'Neill (1999), Chenhall (1997) e Johnson (1994) defendem que as organizações devem desenvolver os seus programas de TQM juntamente com sistemas de avaliação e gestão do desempenho.

Segundo Hoque (2003) e Hoque e Alam (1999), o BSC é um seguimento natural dos princípios da TQM, possibilitando a vinculação de suas práticas com a estratégia organizacional. Assim, se a organização pretende a melhoria contínua do seu desempenho, ela deverá conjugar essas duas metodologias, identificando indicadores financeiros e não financeiros adequados para motivar os empregados na realização dos resultados desejados e favorecendo o *feedback* das áreas que podem ser melhoradas.

Nesse sentido, McAdam e O'Neill (1999) referem que tanto o BSC como a TQM defendem a vinculação da estratégia com os objetivos do negócio; no entanto, o BSC representa mais um meio para medir a estratégia do que para decidir com respeito a ela. Os dois modelos consideram que a compreensão e satisfação do cliente são aspectos vitais, entretanto, o BSC não indica como novos clientes e mercados devem ser identificados. O BSC e a TQM também requerem a compreensão e participação do pessoal em todos os níveis, contudo, certos objetivos podem tornar-se bastante fragmentados nos níveis mais baixos, tornando demasiada ténue a compreensão do *scorecard* corporativo. Por outro lado, tanto o BSC como a TQM advogam a implicação e consistência da gestão de topo, apesar de o BSC não incorporar nenhum modelo de liderança. Finalmente, ambos os modelos consideram a organização como um conjunto de processos, no entanto, na opinião dos autores citados, a organização deve ser vista como uma mistura de funções e processos.

Marín e Ruiz-Olalla (2006) defendem que as empresas que finalizam processos de gestão da qualidade total devem utilizar o BSC na valorização de seus intangíveis. Para os autores, tanto a TQM como o BSC perseguem um objetivo comum: são modelos estratégicos de criação de valor a

partir de ativos intangíveis e intelectuais, que visam à melhoria contínua mediante o controle e avaliação da satisfação dos clientes. Além disso, as áreas-chave de êxito empresarial, definidas no BSC, refletem os fatores críticos de controle na TQM, e, portanto, o BSC permitirá alinhar a estratégia com os intangíveis implicados na TQM.

Russo (2009) chama a atenção para o fato de ser frequente as empresas que conjugam o BSC com o Sistema de Certificação da Qualidade, uma vez que existem vários aspectos comuns, sobretudo o desenvolvimento formal (explícito) da estratégia, a gestão dos processos internos e das relações com os clientes. Como assinala o autor, as empresas que exibem uma Certificação de Qualidade adotam, em princípio, comportamentos de gestão mais racionais, iniciativas para melhorar a qualidade, orientações mais articuladas entre a estratégia existente e as atividades desenvolvidas, alguma formalização das áreas funcionais e dos seus procedimentos, assim como uma gestão mais eficiente dos processos internos. Não obstante, refere que o BSC concentra-se no delineamento e na prossecução de uma estratégia única, capaz de diferenciar a empresa da concorrência e de acrescentar valor, e não propriamente na otimização de processos e na redução de custos, segundo metodologias padronizadas. Assim, para Andersen, Lawrie e Shulver (2000), enquanto os Sistemas de Qualidade visam à padronização de estratégias, modelos e relações de causalidade, idênticos para todas as empresas, o aspecto fundamental do BSC é a implementação de uma estratégia, processos e relações de causa-efeito únicas.

Face ao exposto, é possível constatar que a contribuição do BSC para a consecução da filosofia da TQM é muito positiva, na medida em que (MARÍN; RUIZ-OLALLA, 2006):

- Facilita a implementação da estratégia criada a partir dos intangíveis, relacionados com a gestão da qualidade, e o seu controle;
- Contribui para a criação de valor a partir dos fatores críticos de êxito, à

medida que alinha com a estratégia os intangíveis ligados à TQM;

- Facilita a medição dos intangíveis ligados à TQM, assim como da estratégia empresarial, a partir da definição de um conjunto de indicadores de controle eficientes na gestão dos fatores-chave de êxito empresarial;
- Orienta a empresa para a melhoria contínua no tempo, possibilitando a vinculação entre a estratégia baseada na qualidade e as ações a curto prazo;
- Complementa o tradicional sistema de gestão orçamental, ao facilitar o processo de tomada de decisão, destacando os aspectos onde a empresa deve concentrar os seus esforços, em concreto, os seus recursos humanos e financeiros (orçamento operacional) para concluir iniciativas centradas tanto no alcance de objetivos táticos como na satisfação dos clientes como objetivo prioritário na gestão da qualidade. Assim, vincula a estratégia de longo prazo com o planeamento e controle orçamental de iniciativas de curto prazo.

## 2.2 As Perspectivas do BSC e as Atividades-Chave da Gestão da Qualidade Total

Hannula, Kulmala e Suomala (1999) consideram que o BSC é um conceito mais amplo que abarca a TQM, uma vez que enquanto a TQM se centra nos clientes e nos processos internos, não enfatizando de forma explícita a perspectiva financeira e de aprendizagem e crescimento, o BSC inclui todas essas dimensões. Além disso, a TQM fornece um conjunto de instrumentos concretos para aumentar a satisfação dos clientes e o desempenho global da organização (abordagem estática), enquanto o BSC requer uma compreensão dos fatores críticos de êxito e dos processos da organização, funcionando como um marco de planeamento estratégico (abordagem dinâmica).

A TQM fornece um conjunto de instrumentos concretos para aumentar a satisfação dos clientes e o desempenho global da organização, enquanto o BSC requer uma compreensão dos fatores críticos de êxito e dos processos da organização, funcionando como um marco de planeamento estratégico.

Para os autores, a TQM é a filosofia da qualidade e o BSC é das relações de causa-efeito. Nesse âmbito, de acordo com Kaplan e Norton (2001), as operações da perspectiva interna do BSC podem refletir as iniciativas para melhorar a qualidade, capacidade de resposta e eficiência dos processos internos, no sentido de ampliar os princípios da TQM ao processo de inovação e às relações com os clientes. Não obstante, o BSC supõe mais que a projeção dos princípios da TQM, reforçando a efetividade e tornando mais estratégicos os seus programas como resultado da identificação e do estabelecimento de prioridades em relação àqueles processos internos nos quais as melhorias sejam mais críticas e vitais para o êxito estratégico, ou seja, identifica as áreas nas quais a melhoria dos processos deve-se centrar. Assim, a interação das perspectivas do BSC com a TQM permite “forçar os gestores a explicar a relação que une a melhoria dos processos operacionais com os grandes resultados para clientes e accionistas [...], e a articular como traduzirão as melhorias da qualidade em mais receitas, menos activos, menos pessoal e menos gastos” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 407-408).

Segundo Hoque (2003) e Hoque e Alam (1999), a TQM não considera a satisfação dos empregados no processo de melhoria contínua e a sua contribuição para a identificação dos processos com mais impacto nos resultados. Aspecto que é completado pelo BSC, em concreto, a partir da perspectiva de aprendizagem e crescimento. Assim, será possível sincronizar a estratégia, visão, operações e recursos humanos e finalizar um processo de melhoria contínua. Nesse sentido, de acordo com Oteo, Pérez e Silva (2002, p. 11), “quando as organizações decidem por uma abordagem de mudança orientada ao desenvolvimento de um projecto de TQM, de redesenho de processos ou de *empowerment* dos seus empregados, precisa-se de um instrumento que possibilite uma visão integrada dos objectivos estratégicos”. Para os autores, nesse contexto de inovação organizacional, o BSC refletirá os esforços e resultados da organização, ajudando por meio de uma linguagem comum a definir, comunicar e avaliar os objetivos e prioridades, tanto aos gestores como aos empregados.

No QUADRO 1, apresentamos a inter-relação entre as atividades-chave da TQM e as perspectivas do BSC.

QUADRO 1 – Combinação do BSC com a TQM

| Atividades-chave da TQM  | Perspectivas do BSC                                      |
|--|--|
| Implicação dos executivos e habilidades de gestão                    | Aprendizagem e Crescimento<br>Processos Internos         |
| Relações com clientes  | Clientes<br>Financeira ( <i>Shareholders</i> )           |
| Relações com fornecedores  | Processos Internos                                       |
| <i>Benchmarking</i>  | Processos Internos<br>Financeira ( <i>Shareholders</i> ) |
| Formação e competências do pessoal                                   | Aprendizagem e Crescimento                               |
| Cultura ‘aberta’, menos burocracia e delegação de poderes            | Clientes<br>Aprendizagem e Crescimento                   |
| Desenvolvimento de programas de qualidade (cultura de zero defeitos) | Processos Internos<br>Clientes                           |
| Melhoria dos processos internos de negócio e inovação fabril         | Processos Internos<br>Financeira ( <i>Shareholders</i> ) |

FONTE: Adaptado de HOQUE (2003)

### 3 O BSC e o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management (EFQM)*

#### 3.1 O Modelo de Excelência da EFQM

Com o objetivo de promover a excelência sustentável nas organizações europeias, ajudando-as a melhorar o desempenho, a EFQM, em conjunto com outras organizações, desenvolveu, em 1991, o Modelo de Excelência da EFQM como

fundamento do Prêmio Europeu de Qualidade, cujo objetivo é premiar aquelas empresas que conseguiram alcançar a excelência empresarial com recurso à gestão da qualidade total. Esse modelo foi introduzido como uma ferramenta preliminar para a avaliação e melhoria das organizações, possibilitando o alcance de vantagens sustentáveis. Além disso, proporciona às organizações uma linguagem de gestão e ferramentas comuns, facilitando a partilha de ‘boas práticas’ entre organizações de diferentes setores em toda a Europa e se apoia num esquema lógico de melhora contínua, conhecido por RADAR<sup>5</sup>, que estabelece o que uma organização necessita realizar para alcançar a excelência, em particular os resultados que se pretendem alcançar e a forma como se pode alcançá-los (LAMOTTE; CARTER, 2000; ANDERSEN; LAWRIE; SHULVER, 2000).

<sup>5</sup> *Results; Approach; Deployment; Assessment; Review.*

O Modelo Europeu de Excelência não só apoia os gestores a incrementar o processo de tomada de decisão e as capacidades de liderança, como também destaca aquelas áreas onde se devem concentrar os esforços de mudança de forma a maximizar a satisfação dos distintos *stakeholders*.

Para Lascelles e Peacock (apud WONGRASSAMEE; GARDINER; SIMMONS, 2003), o Modelo Europeu de Excelência não só apoia os gestores a incrementar o processo de tomada de decisão e as capacidades de liderança, como também destaca aquelas áreas onde se devem concentrar os esforços de mudança de forma a maximizar a satisfação dos distintos *stakeholders*.

De acordo com Trullenque e Liqueste (2002, p. 29), o modelo proporciona orientações e não soluções. Assim, trata-se de

um modelo descritivo e global de avaliação e aprendizagem da excelência na gestão [...], que recolhe através de uma estrutura lógica tanto o conjunto de fatores que afetam a gestão das organizações como as relações que estes têm entre si, com o fim de as orientar para a excelência.

Para Membrado (2002) e Martínez e Zardoya (1999), esse modelo de gestão (e não de qualidade) supõe muito mais, permitindo a introdução da inovação e melhoria contínua pela autoavaliação<sup>6</sup> das empresas, possibilitando a

identificação dos pontos fortes e fracos (suscetíveis de afetar negativamente a qualidade) e das áreas que terão que ser melhoradas, possibilitando um processo contínuo na procura da excelência empresarial e do *benchmarking* e incrementando o desenvolvimento de reuniões na busca de soluções para os problemas. Segundo Oteo, Pérez e Silva (2002, p. 9), o modelo de excelência da EFQM, imerso na filosofia da TQM, “constitui um marco de referência para a gestão da empresa, fomentando desde uma visão global uma cultura de inovação, tanto no sistema organizacional como nos processos directivos e gestores”.

### 3.2 Critérios e Subcritérios do Modelo de Excelência da EFQM

Na essência do modelo EFQM está um conjunto de procedimentos orientados por um catálogo de critérios gerais e subcritérios individuais, que possibilitam a avaliação e verificação dos resultados da empresa, no sentido de uma gestão total da qualidade — não se centra apenas na qualidade do produto, mas em todas as áreas da empresa (MORA; VILLAREJO, 2006; HORVÁTH & PARTNERS, 2003).

O EFQM é constituído por nove elementos ou critérios, segundo o princípio de causa-efeito entre facilitadores e resultados, cuja ponderação contribui para a obtenção de um nível de qualidade excelente (MCADAM, 2000; LAMOTTE; CARTER, 2000). Wongrassamee, Gardiner, Simmons (2003) e Alvarez (1998) resumem tais critérios da seguinte forma:

- Liderança: a postura, implicação e compromisso dos gestores e diretores frente à melhoria da qualidade;
- Gestão do pessoal: até que ponto os empregados estão motivados e formados no processo de melhoria contínua na procura da excelência empresarial;

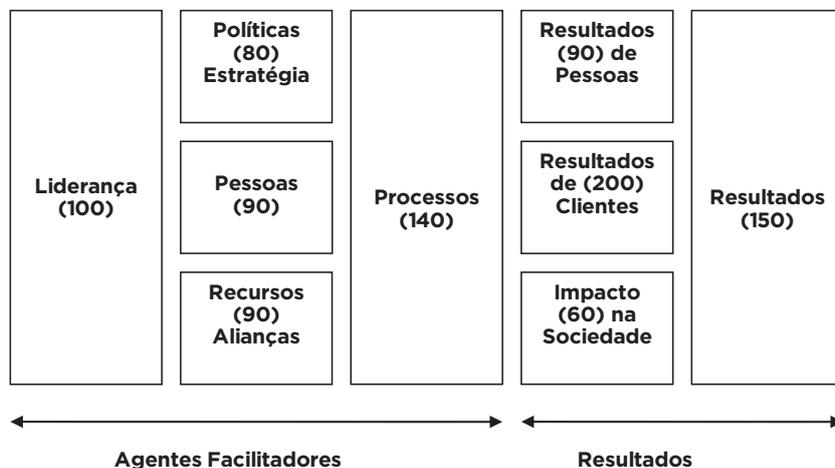
<sup>6</sup> Entendida como o exame global, sistemático e regular das actividades e dos resultados de uma organização frente a um modelo de excelência.

- Política e estratégia: como os objetivos de qualidade estão planejados e como serão objeto de controle. Como a organização implementa sua visão e missão por meio dos conceitos de qualidade total e melhoria contínua;
- Recursos: como serão otimizados (por exemplo, pelo *benchmarking*);
- Processos: como a organização desenha, gera e melhora as suas atividades e processos para satisfazer os clientes e outros *stakeholders*;
- Satisfação do pessoal: como os níveis de motivação e integração estão sendo analisados;
- Satisfação do cliente: qual o grau de satisfação e de lealdade dos clientes e como se mede;
- Impacto social: aspectos relacionados com o meio ambiente e a responsabilidade social. Como a organização satisfaz as necessidades e expectativas da sociedade local, nacional e internacional;
- Resultados do negócio: benefícios, rentabilidade e suas tendências.

O modelo representado na FIG. 1 distingue entre agentes facilitadores, que inclui aqueles critérios que a organização pode manejar e que se ocupam 'do que fazer', refletindo como a organização atua (direção; política e estratégia; orientação dos trabalhadores; recursos e processos), e a área dos resultados, que inclui aqueles critérios que a empresa pretende alcançar e que se ocupam 'do que se conseguiu' (satisfação dos clientes; satisfação dos trabalhadores; responsabilidade e imagem social e resultados do negócio). Esses critérios podem ser utilizados em conjunto ou de forma independente para avaliar o progresso da organização no alcance das metas de qualidade (MCADAM, 2000). Assim, os agentes facilitadores mostram como se alcançaram os resultados, enquanto os resultados são os critérios que indicam tanto o que conseguiu a empresa como o que está a conseguir (CABAL; ARELLANO, 2001).

De acordo com o modelo, os resultados nos clientes, nas pessoas e na sociedade, conseguem-se pela liderança que, por meio de uns processos estabelecidos, conduz uma política e estratégia, motive umas pessoas, e serve de uns recursos e alianças, levando, finalmente, à excelência nos resultados-chave da organização (MEMBRADO, 2002; SALGUEIRO, 2001).

FIGURA 1 – O modelo de excelência da EFQM



FONTE: Adaptado de Salgueiro (2001)

### 3.3 Comparação dos Modelos EFQM e BSC

O BSC e o EFQM, embora sejam modelos ou instrumentos de gestão originados em contextos distintos e que utilizam processos diferentes na medição e gestão do desempenho organizacional, são ferramentas complementares amplamente difundidas e adotadas nos últimos anos que utilizam medidas de desempenho para conduzir a organização até a melhoria contínua, destacando as carências no desempenho das equipes de gestão (JALALIYOON; TAHERDOOST; ZAMANI, 2011; DROR, 2008; SHULVER; LAWRIE, 2007; HORVÁTH & PARTNERS, 2003; TRULLENQUE; LIQUETE, 2002; ANDERSEN; LAWRIE; SHULVER, 2000; LAMOTTE; CARTNER, 2000). Assim, vislumbra-se a possibilidade de sua integração no sentido de permitir uma gestão da qualidade, tornando mais compreensível a estratégia organizacional e facilitando o processo de tomada de decisão. Como tal, é possível melhorar o conhecimento sobre os aspectos-chave que conduzem a um bom desempenho organizacional.

Para Membrado (2002), tanto o BSC, pela “realimentação” que vai permitir melhorar a estratégia e o seu desdobramento, como o EFQM, por meio da autoavaliação, são excelentes ferramentas para melhorar a gestão e os resultados das organizações. O EFQM e o BSC ajudam a compreender aspectos estratégicos, como a missão e visão organizacional e seus impactos sobre a sociedade, levando os participantes a assumir como seus os objetivos organizacionais e a participar no processo de desenvolvimento da estratégia (pelas informações e sugestões). Além disso, permitem vincular os aspectos estratégicos com atividades de melhoria contínua das operações organizacionais, concentrando-se nas necessidades dos clientes e no desenvolvimento de sistemas sofisticados para sua medição. Assim, o BSC não é um substituto do EFQM, na medida em que satisfazem necessidades diferentes. O EFQM é um método de ajuda para a melhoria contínua ou global da organização, mas não é uma ferramenta de gestão.

As principais funções e características desses modelos encontram-se resumidas no QUADRO 2, abaixo.

QUADRO 2 – Comparação entre o BSC e o EFQM

|                                    | BSC  | EFQM  |
|------------------------------------|--|---|
| Objetivo                           | Determinação e seguimento dos objetivos estratégicos (controle); fomento do discurso estratégico.  | Análise do <i>statu quo</i> ; eliminação dos pontos fracos; aspiração ao prêmio europeu de qualidade.   |
| Conteúdos                          | Os poucos, mas decisivos, objetivos por meio dos quais se pretende manter perante a concorrência (princípio da abordagem para a determinação de pontos-chave). | Ampla análise de todas as prestações da empresa, tanto se se trata de fatores básicos ou de procuras de prestações no sentido da estratégia (princípio global da avaliação das prestações). |
| Referência com a estratégia        | Muito marcada.   | Mais escassa.   |
| Responsabilidade (num caso normal) | Desenvolvimento; planejamento da empresa; controle.  | Gestor da qualidade.  |
| Aplicação                          | Fixação duradoura na comunicação, no planejamento, no sistema de relatórios, no consenso sobre objetivos etc.  | Análise <i>ad hoc</i> , por exemplo, em círculos <i>Kaizen</i> , garantia da execução de ações relevantes para a qualidade.   |
| Filosofia                          | Gestão estratégica: remarcar com força as nossas características de diferenciação, manutenção de <i>standards</i> sensatos para as demais.                     | Ser constantemente melhores em tudo o que fazemos.  |

FONTE: Adaptado de Horváth & Partners (2003)

### 3.3.1 Semelhanças entre os modelos EFQM e BSC

À primeira vista, podemos ter a impressão que o EFQM e o BSC são dois modelos contraditórios que podem levar à duplicação de trabalhos, uma vez que o EFQM fomenta um pensamento multidimensional, baseado em perspectivas e indicadores, exigindo ações estratégicas. Na realidade, existem princípios básicos comuns e diferenças nos dois modelos.

Quanto às semelhanças, ambos os modelos perseguem um mesmo fim e compartilham uma mesma filosofia respeito à gestão (aspirações e conceitos similares), ou seja, dotar a organização de um conjunto de ferramentas e de informações que facilitem uma adequada gestão e tomada de decisão, promovendo uma ampla melhoria no rendimento empresarial (HORVÁTH & PARTNERS, 2003; LAMOTTE; CARTNER, 2000).

Como referem Andersen, Lawrie e Shulver (2000), ambas as metodologias foram desenhadas para permitir à equipe de gestão a identificação de um número limitado de medidas de desempenho, informando sobre o desempenho para cada área de responsabilidade. Efetivamente, os modelos que partilham características são sistemas de medição; favorecem o diálogo acerca da melhoria do desempenho e a mudança e a ação; estabelecem relações de causa-efeito; possibilitam a revisão, a aprendizagem e o *feedback*; e o seu êxito a longo prazo depende da implicação de pessoas-chave para a organização (LAMOTTE; CARTNER, 2000).

Cabal e Arellano (2001) acrescentam a esses princípios a flexibilidade de adaptação de ambos os modelos às necessidades concretas de cada organização. Consideram que atendendo à informação obtida pelo processo de autoavaliação, e tendo sempre presente a estratégia organizacional, é possível o estabelecimento de medidas de ação, cujos efeitos poderão ser seguidos com recurso ao BSC, no qual também serão incluídas variáveis críticas sobre a organização e o ambiente organizacional.

Martínez (2000) destaca que, embora o BSC distinga resultados econômicos (que asseguram lucros a curto prazo) de resultados não econômicos (que garantem a sobrevivência a longo prazo), e o EFQM distingue critérios de resultados (o que conseguimos) de critérios agentes (como o fazemos), tal divisão é, conceitualmente e em termos práticos, idêntica. Assim, “os resultados actuais podem ser bons, mas é a nossa forma de obtê-los (resultados não económicos, agentes facilitadores), o que nos pode assegurar a sobrevivência no futuro [...]” (MARTÍNEZ, 2000, p. 208).

Em resumo, segundo Wongrassamee, Gardiner e Simmons (2003) os dois modelos contêm distintos objetivos-chave centrados em áreas específicas, no entanto, estão vinculados a sistemas de prêmios e incentivos (embora só o BSC sugira que o sistema de incentivos deve estar vinculado às medidas estratégicas do desempenho), que implicam a seleção de um conjunto de medidas adequadas, não se estabelecem metas específicas para os diferentes níveis de desempenho, não se referem a métodos explícitos para uma implementação bem-sucedida, deixando liberdade aos gestores para selecionar as suas próprias medidas, proporcionam uma visão clara do processo de gestão e colocam a ênfase na melhoria do desempenho a longo prazo.

Trullenque e Liqueste (2002) resumem os princípios básicos comuns aos dois modelos ao seguinte:

- Orientação para os resultados: equilíbrio e satisfação de todos os grupos de interesse importantes para a organização;
- Orientação para o cliente: as percepções e comportamentos dos clientes, na cadeia de criação de valor, são fundamentais para determinar a qualidade do produto/serviço;
- Gestão por processos: a informação proporcionada pelas percepções de todos os grupos de interesse é essencial na gestão das atividades, as quais devem estar organizadas por processos;

A combinação do BSC com o EFQM possibilita um diálogo profundo sobre o desempenho desde a estratégia até as operações e os processos de qualidade; no entanto, cada abordagem tem uma história distinta, um desenvolvimento diferente e proporciona resultados e benefícios distintos.

- Desenvolvimento e implicação das pessoas: centrar a atenção na partilha de valores e na criação de uma cultura de confiança em que as responsabilidades assumidas por cada um fomentam o nível de compromisso de todos;
- Aprendizagem e melhoria contínua: visa à adaptação constante às alterações registadas no ambiente que rodeia a empresa, fomentando-se na aprendizagem e melhoria contínua dos processos.

### 3.3.2 Diferenças entre os modelos EFQM e BSC

No que respeita às diferenças entre os modelos, enquanto o EFQM é um instrumento de diagnóstico e autoavaliação, o BSC é um instrumento de controle. O primeiro modelo, segundo Horváth & Partners (2003, p. 416-417) “procura uma verificação ampla, regular e sistemática de actividades e de resultados de uma empresa através de um modelo excelente

de orientação à qualidade [...], o que se pretende é conseguir melhorias em todas as áreas da empresa”; o segundo modelo pretende “iniciar e executar alterações maiores para incrementar a efectividade da empresa. Isto é, indica-se a direcção na que deve mover-se a empresa.”

Nesse sentido, Andersen, Lawrie e Shulver (2000) entendem que o BSC constitui uma melhor base para o desenvolvimento de um instrumento para a gestão estratégica de uma organização. Assim, as principais diferenças entre as duas metodologias respeitam ao processo de desenho, ou seja, à forma como as medidas transmitidas são seleccionadas e ao processo de gestão, isto é, à forma como a ferramenta é integrada no processo de gestão da organização.

No que concerne ao primeiro aspecto, o processo de desenho do BSC é mais complexo e dinâmico, já que favorece uma ênfase clara nas estratégias específicas adotadas pela organização, descrevendo e refletindo como e por que um conjunto de iniciativas possibilita o alcance dos objetivos estratégicos específicos da organização, articulando uma visão estratégica partilhada e identificando as áreas-chave e prioritárias de desempenho que necessitam ser acompanhadas pela equipe de gestão (implicando toda a organização no alcance dos objetivos estratégicos). Nesse processo, recorre-se com frequência aos mapas estratégicos. Por outro lado, o desenho do EFQM implica um processo mais simples, estático e *standard*, baseado em prioridades estratégicas genéricas, uniformes e preestabelecidas para todas as organizações, facilitando o processo de desenho e o *benchmarking* dos resultados entre distintas organizações.

Quanto ao segundo aspecto, o EFQM funciona mais como uma ferramenta de diagnóstico de processos genéricos, não indicando as melhores iniciativas a serem desenvolvidas para equilibrar meios e fins. Por sua vez, o BSC possibilita a vinculação contínua das actividades e dos recursos à estratégia e planeamento do negócio. Desse modo, o EFQM necessita do BSC para alinhar a

visão, missão e estratégia da organização, e o BSC necessita do EFQM para avaliar até que ponto a organização o utiliza adequadamente.

Nas palavras de Lamotte e Carter (2000), a combinação do BSC com o EFQM possibilita um diálogo profundo sobre o desempenho desde a estratégia até as operações e os processos de qualidade; no entanto, cada abordagem tem uma história distinta, um desenvolvimento diferente e proporciona resultados e benefícios distintos. Assim, o BSC não tem como primeiro objetivo a qualidade, mas é desenhado para comunicar e estabelecer o desempenho estratégico, assegurando a implementação da estratégia e comprovando sua validade por meio de um processo de aprendizagem contínuo; enquanto o EFQM coloca a ênfase na adoção de boas práticas e processos em todas as atividades de gestão da organização, evidenciando as áreas que a organização necessita melhorar significativamente, as que trabalham

adequadamente e as áreas que superam os *benchmarks* ideais. Todavia, não possibilita uma percepção das áreas prioritárias ou de que melhorias terão maior impacto no desempenho e, por conseguinte, nos resultados. É precisamente nesse contexto que o BSC atua, proporcionando a identificação de áreas prioritárias de atuação e de imputação de recursos, completando o processo de autoavaliação inerente ao EFQM.

Para Wongrassamee, Gardiner e Simmons (2003), o EFQM baseia-se nos princípios da TQM, enquanto o BSC enfatiza o alinhamento da estratégia com medidas de desempenho, sendo diferentes os métodos no que diz respeito ao processo de *feedback* e à maior flexibilidade do BSC, na sua aplicação em áreas específicas ou funções organizacionais, comparativamente ao EFQM.

No QUADRO 3, resumem-se os principais pontos fortes e fracos das duas metodologias.

QUADRO 3 – Pontos fortes e fracos do BSC e do EFQM como conceito de controle

|               | BSC   | EFQM  |
|---------------|---|---|
| Pontos fortes | Tem várias dimensões; seguimento consequente da execução da estratégia; concretização dos objetivos estratégicos e decisivos frente à concorrência para o controle da empresa; dispõe de relações de causa-efeito dos objetivos como ajuda para o controle; é um processo de comunicação interdisciplinar e que abarca todas as hierarquias; cria “cascatas” nos níveis de hierarquia até ao BSC pessoal.   | Tem várias dimensões; é um princípio universal; está formado por uma hierarquia de critérios; é quantificável (determinação do índice); contém “categorias de facilitadores”; possibilita o <i>benchmarking</i> ; é útil para a reflexão pessoal; reforça a coincidência com a qualidade.   |
| Pontos fracos | Não representa uma substituição para a determinação da estratégia, não é essencialmente um instrumento de análise (exceção: correlações); existem poucos <i>standards</i> para a determinação dos objetivos; é muito difícil comparar os conteúdos com outras empresas porque pretende criar (conscientemente) soluções individuais e não <i>standards</i> para os sectores; não existe um processo fortemente formalizado para a aplicação; não dispõe de diretrizes para a qualidade, para a estrutura do BSC nem para a implementação, assim como para o funcionamento da empresa. | Não existe estabelecimento de prioridades, não existem relações; os critérios não são específicos para empresas, não existe possibilidade de diferenciação; não é um instrumento estratégico de controle (determinação sistemática e seguimento de objetivos), portanto, não é adequado para a implementação da estratégia; não é apropriado para a comunicação no seio de toda a empresa; tendência para a burocracia. |

FONTE: Adaptado de Horváth & Partners (2003)

### 3.4 Os Critérios e Subcritérios do EFQM e as Perspectivas do BSC

Martínez (2000) e Martínez e Zardoya (1999) referem que o EFQM nos indica que a satisfação dos clientes, do pessoal e o impacto na sociedade deriva de um processo de liderança capaz de conduzir a estratégia e o planejamento, a gestão do pessoal e dos recursos e os sistemas de qualidade e processos atingindo a excelência nos resultados financeiros e não financeiros da empresa. Embora esses autores não procurassem estabelecer uma relação entre esse modelo e o BSC, em nossa opinião podemos facilmente retratar a filosofia inerente ao BSC, em particular às suas perspectivas, nessas palavras. Assim, pelo EFQM podemos descobrir indicadores para essas perspectivas. Nesse sentido, Membrado (2002) efetuou um estudo no qual compara as perspectivas do BSC com os critérios e subcritérios do EFQM, procurando destacar as semelhanças entre esses dois modelos. As principais conclusões do estudo podem resumir-se ao seguinte:

- A relação entre a perspectiva financeira encontra-se refletida nos subcritérios: 4b — gestão dos recursos econômicos e financeiros; 9a — resultados econômicos

e financeiros e 9b — indicadores-chave de economia e finanças;

- Verificou-se uma coincidência entre a perspectiva dos clientes e os subcritérios: 1c — implicação dos líderes com os clientes<sup>7</sup>; 2a — necessidades e expectativas atuais e futuras dos grupos de interesse; 5e — gestão e melhoria das relações com os clientes e critério 6 — resultados com os clientes;
- A perspectiva dos processos internos está representada nos subcritérios: 2d — desdobramento da estratégia através de um esquema de processos-chave e 9b — indicadores chave relacionados com processos e no critério 5 — processos (com os respectivos subcritérios);
- Finalmente, identificou-se a perspectiva de aprendizagem e crescimento nos critérios: 3 — pessoas; 4 — alianças e recursos e 7 — resultados com o pessoal e no subcritério 9b — indicadores-chave.

Wongrassamee, Gardiner e Simmons (2003) também efetuaram uma comparação entre os critérios do EFQM e as perspectivas do BSC, conforme se pode verificar no QUADRO 4:

QUADRO 4 — Os critérios do EFQM e as perspectivas do BSC

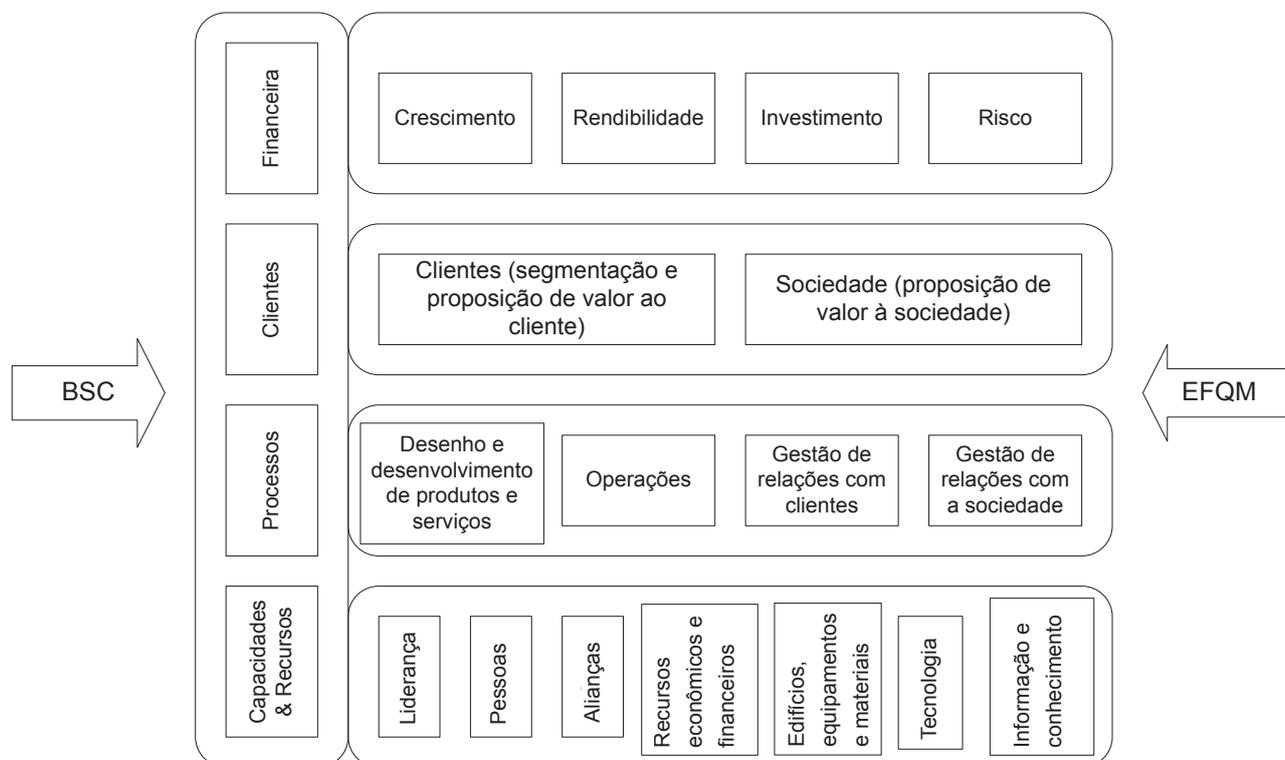
| Perspectivas BSC | Financeira            | Clientes                                     | Interna  | Aprendizagem e Crescimento  |
|------------------|-----------------------|--|--|---|
| Critérios EFQM   | Resultados do negócio | Satisfação dos clientes Impacto na sociedade | Recursos Processos Resultados não financeiros do negócio | Liderança Política e estratégia Gestão do pessoal Satisfação do pessoal |

FONTE: Adaptado de Wongrassamee; Gardiner; Simmons (2003)

<sup>7</sup> O primeiro critério do EFQM é a liderança, considerado um elemento impulsor do modelo. De forma semelhante, o BSC considera a liderança e o compromisso da gestão de topo como um fator determinante do êxito organizacional. Implícito nos dois modelos, está a consideração de que os gestores deverão despende um considerável tempo em todo o processo (MCADAM, 2000).

A área da gestão da qualidade pode ser uma maneira de fornecer medidas mais relevantes em termos das perspectivas de clientes e de aprendizagem e crescimento, de fato, para medir a satisfação dos clientes e empregados (LAGROSEN, 2001). Para Trullenque e Liqueste (2002) a construção de um mapa estratégico possibilita uma visão mais explícita da integração dos critérios e subcritérios próprios do modelo EFQM nas distintas perspectivas do BSC (FIG. 2).

FIGURA 2 – Integração dos critérios e subcritérios do modelo EFQM no mapa estratégico



FONTE: Adaptado de Trullenque e Liqueste (2002)

### 3.5 Modelo de Integração do EFQM e do BSC

O projeto de desenvolvimento de um modelo integrando o EFQM e o BSC foi liderado pela empresa de consultoria *Strategy & Focus*, em colaboração com o Clube de Gestão da Qualidade (representante da EFQM). A utilização conjunta desses modelos, tanto em organizações públicas como privadas, permite maximizar as forças e minimizar as debilidades resultantes de sua utilização isolada (JOHNSON, 2003)<sup>8</sup>.

O EFQM permite que os gestores compreendam os princípios das organizações excelentes e os princípios de causalidade subjacentes no BSC, melhorando a atenção aos clientes e ao pessoal, colocando a ênfase nos processos internos a serem geridos a partir de uma liderança efetiva. Por outro lado, o BSC define e clarifica a estratégia para que todos a compreendam e se centrem no desempenho futuro. Nesse sentido, a ausência de uma direção estratégica no modelo EFQM é compensada pelo modelo BSC.

<sup>8</sup> O autor apresenta os casos das empresas *Siemens Communications*; *Swedish Customs*; *Northern Ireland Electricity* e *Royal Sun Alliance*, que utilizaram as duas metodologias em conjunto.

Nos últimos anos, desenvolveu-se uma investigação a respeito da integração do EFQM com o BSC. Assim, por exemplo, Cabal e Arellano (2001) e Andersen, Savi e Lawrie (2004a, 2004b) realizaram uma pesquisa para avaliar as possíveis vantagens que podem resultar da aplicação combinada do EFQM e do BSC. Malmi (2001) obteve evidência empírica de que as empresas finlandesas utilizam o BSC como uma ferramenta que permite gerir os programas de qualidade, facilitando a obtenção de prêmios de qualidade. O estudo de McAdam e O'Neill (1999), na empresa *Northern Ireland Electricity*, destaca a limitação do EFQM como uma abordagem estratégica, demasiado burocrática e complicada para que os empregados compreendessem as prioridades da organização. Desse modo, a introdução do BSC possibilitou a identificação dos temas estratégicos e favoreceu uma melhor comunicação das prioridades estratégicas aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Não obstante, o EFQM realçou as atividades a ser alteradas para finalizar a estratégia, e o processo de autoavaliação permitiu analisar o progresso em relação aos temas estratégicos.

Em 2000, Martínez (2000) analisou a metodologia de trabalho conjunto entre o EFQM e o BSC, considerando que a integração entre esses modelos se pode fazer de duas formas: a partir do EFQM e integrar o BSC, ou vice-versa. Embora considerando que as duas alternativas são válidas para alcançar a melhoria contínua, o autor optou pela primeira forma, uma vez que o EFQM se caracteriza por ser “um sistema de gestão integral, que alcança todos os âmbitos da empresa e que exige o compromisso de todo o pessoal, e que em princípio parece um modelo mais facilmente assimilável e assumível” (MARTÍNEZ, 2000, p. 208). O autor ainda defende que antes de se implementar o BSC, deve-se efetuar uma autoavaliação da empresa, a qual deve ser apoiada pelo modelo EFQM, que dará os primeiros passos no sentido de comprometer o pessoal da organização nesse processo, cuja satisfação é fundamental na obtenção da qualidade.

Segundo Cabal e Arellano (2001), dispor de um BSC que concentre a estratégia adotada e as áreas de melhoria é extremamente útil, ao alertar para a linha de atuação seguida pela empresa e para a sua coerência com a estratégia. Desse modo, Wongrassamee, Gardiner e Simmons (2003, p. 21) consideram que a integração é crucial na medida em que o EFQM apenas indica as áreas que devem ser examinadas, mas “não fornece sugestões sobre que estratégias ou planos devem ser adoptados para promover a melhoria contínua”.

Para Horváth & Partners (2003), a aplicação desses conceitos deverá atender a diferentes tipos de integração, em concreto, à integração por processos (é importante que a autoavaliação inerente ao EFQM se produza antes da determinação da estratégia e da elaboração do BSC); à integração organizacional (inter-relação entre as equipas de trabalho); à integração instrumental (relatórios, indicadores e bases de dados comuns) e à integração de conteúdos (definição clara de pontos de interseção, de relações *input/output*, aproveitamento de pessoal, perspectivas e indicadores na obtenção de sinergias). Em relação a esse último aspecto, o BSC

tem em conta, durante a seleção dos objetivos mais importantes da empresa, todos aqueles temas estratégicos que vão surgindo ao longo da autoavaliação da EFQM [...], definindo o resultado final da autoavaliação no modelo EFQM como indicador no BSC. (HORVÁTH & PARTNERS, 2003: 419)

Assim, evita-se que pequenas medidas individuais sejam solucionadas sem se transferir para o sistema estratégico do BSC. Frente ao exposto, facilmente se comprova que existe um conjunto de contribuições do EFQM e do BSC para um modelo integrado, segundo o QUADRO 5.

QUADRO 5 — Contribuições do EFQM e do BSC para um modelo integrado

| EFQM  | BSC  |
|---|--|
| Potenciação da liderança como elemento fundamental de orientação e coesão organizacional.                       | Ferramentas avançadas de implementação e gestão estratégica.   |
| Cultura de inovação na gestão e partilha de conhecimentos dentro da organização.                                | Abordagem de desdobramento estratégico na organização a partir de uma arquitetura estratégica definida.  |
| Desenvolvimento de alianças baseadas na confiança, o conhecimento partilhado e a integração.                    | Integração de estratégia, medição, estabelecimento de metas e ação.  |
| Responsabilidade social, adotando-se uma abordagem ética de compromisso social com uma abordagem a longo prazo. | Sistemas de estabelecimento de prioridades estratégicas, de medidas, ações e recursos.<br>Orientações estratégicas de toda a organização por meio da participação e do seguimento participativo e integrado de todos os elementos de gestão. |

FONTE: Elaboração própria, a partir de Trullenque e Liqueste (2002)

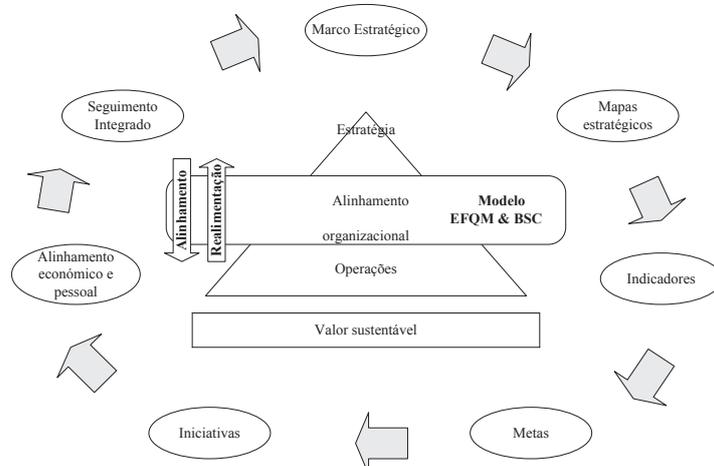
De acordo com Trullenque e Liqueste (2002, p. 32), a integração desses modelos permite “a criação de um único modelo de gestão que integre os conceitos de excelência na gestão com a necessária orientação estratégica que deve alinhar toda a organização numa única direcção cujo objectivo é a liderança na criação de valor”. Nas palavras dos autores, permite “transformar a estratégia em acção excelente”. Nesse sentido, permite passar de uma visão descritiva e global (característica do EFQM) para uma visão prescritiva e centrada capaz de orientar os recursos organizacionais na mesma direcção, conduzindo ao cumprimento da missão e à realização dos objetivos.

Portanto, recomenda-se que a implementação de um modelo integrado deva ser gradual,

paulatina e equilibrada, devendo centrar-se sobre aspectos como a detecção e tratamento de barreiras à mudança, comunicação e formação, já que leva a uma alteração cultural para a excelência. Com efeito, as organizações que já tinham implantado o BSC, ao integrá-lo com o EFQM, iniciam um processo de reflexão sobre o seu conteúdo, orientação, gestão e implementação da estratégia, capaz de evolucionar versões iniciais do BSC baseadas em indicadores até um modelo de gestão mais avançado. Além disso, para as organizações que ainda não implantaram o EFQM e o BSC, o modelo integrado oferece uma resposta global, estrategicamente centrada e orientada à melhoria do seu modelo de gestão.

Os elementos básicos do modelo integrado EFQM e BSC apresentam-se na figura seguinte.

FIGURA 3 — Elementos básicos do modelo integrado EFQM e BSC



FONTE: Adaptado de Trullenque e Liqueste (2002)

## Considerações Finais

Num mercado globalizado, em que as empresas enfrentam um ambiente cada vez mais competitivo, com mais desafios e com uma sociedade procurando a excelência econômica, a procura da qualidade como vantagem competitiva é crucial para oferecer à empresa um contributo valioso na sua gestão. Desse modo, a qualidade é uma variável estratégica que as organizações não podem ignorar. Por outro lado, a evidência empírica obtida nos trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton demonstrou que o BSC se desmarca dos sistemas tradicionais de avaliação e controle dos resultados, considerando-se o alinhamento entre os indicadores de gestão e a estratégia da organização como uma das chaves do êxito na sua implantação.

Em termos gerais, no decorrer da revisão de literatura efetuada, observamos que existe uma perfeita coerência entre o BSC e os princípios de gestão da qualidade total. Assim, a TQM e o BSC são filosofias amplamente discutidas não apenas no mundo acadêmico, como também no mundo dos negócios, em organizações públicas e privadas, com metas e objetivos similares para a melhoria do desempenho da organização (HANNULA; KULMALA; SUOMALA, 1999). Não obstante, distintos autores salientam que o BSC é um conceito mais amplo que a TQM ao completar a dimensão de clientes e de processos internos que a caracterizam, com perspectivas financeira, de aprendizagem e de crescimento.

Por um lado, foi possível constatar que o modelo EFQM partilha os fundamentos da TQM, isto é, a orientação ao cliente, as relações de associação com os fornecedores, o desenvolvimento e vinculação das pessoas, a melhoria contínua e a inovação, a liderança e a coerência nos objetivos estratégicos e a avaliação dos resultados. Por outro, existe uma estreita relação entre o EFQM e o BSC no âmbito da satisfação e compreensão das necessidades dos clientes (o BSC tem uma perspectiva de clientes e o EFQM tem critérios relacionados com os resultados dos clientes), assim como pela participação dos empregados (refletida na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC e no processo de autoavaliação e nos critérios de resultados do EFQM).

Apesar de algumas diferenças significativas, ambos os instrumentos foram desenvolvidos desde os conceitos análogos, proporcionando uma visão geral do desempenho organizacional e superando um conjunto de limitações dos tradicionais sistemas de medição do desempenho. Como afirmam Marín e Ruiz-Olalla (2006, p. 100), a criação de valor, a longo prazo, no âmbito empresarial, pode-se gerir a partir de modelos estratégicos como a TQM e o BSC, “contribuindo para melhorar o estilo de gestão da empresa [...], ambos participam num objetivo comum: alcançar a satisfação dos clientes da empresa, o que implica melhorar continuamente”.

Não obstante, ambos os modelos requerem capacidades e experiência em diferentes funções, envolvendo alguns elementos formais e, em consequência, alguma burocracia, o que pode dificultar a sua implementação nas pequenas e médias empresas. Além disso, o EFQM e o BSC atribuem particular importância à perspectiva dos processos de negócio e à necessidade de estabelecimento de um conjunto de passos para a sua definição, gestão e melhoria (MCADAM, 2000). Assim, à semelhança de Cabal e Arellano (2001), entendemos que a integração entre o EFQM e o BSC é importante porque podemos utilizar o EFQM para determinar os pontos fortes, os pontos fracos e as áreas de melhoria e o BSC para reunir num único documento todos os indicadores capazes de determinar o grau de execução das medidas que se decidiu adotar e se produzem os resultados desejados.

Em suma, o importante é que a organização tenha conhecimento da razão para utilizar esses modelos e que seja capaz de gerir o seu desenvolvimento e implementação adequadamente, procurando relacionar as perspectivas do BSC com os critérios e subcritérios identificados no EFQM (LAMOTTE; CARTER, 2000).

- Recebido em: 09/03/2012
- Aprovado em: 04/04/2012

## Referências

- AL-OMIRI, M.; ALMOATAZ, E. An Investigation of the factors influence the adoption of TQM with emphasis on cost system design and innovative management accounting techniques: survey study in the uk firms. In: EAA ANNUAL CONGRESS, 31th., 2008, Rotterdam,. Holanda, 2008. [Anais]... Rotterdam, 2008.
- ALVAREZ, J. Integración del balanced scorecard y la EFQM en la teoría de los stakeholders. **Boletín AECA**, Madrid, n. 46, p. 36-41, 1998.
- ANDERSEN, H.; SAVIC, N.; LAWRIE, G. **Enabling quality management: how strategic context is needed to drive effective application**. 2004a. Disponível em: <[www.2gc.co.uk/pdf/2GC-WP-EQM-090311.pdf](http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-WP-EQM-090311.pdf)> . Acesso em: 08 mar. 2012
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Effective quality management through third-generation balanced scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Bradford, v. 53, n. 7, p. 634-645, 2004b.
- \_\_\_\_\_; LAWRIE, G ; SHULVER, M. **The balanced scorecard vs. the EFQM business excellence model: which is the better strategic management tool?**, 2000. Disponível em: <[www.mpowerasia.com/pdf/BSC%20vs%20BEM.pdf](http://www.mpowerasia.com/pdf/BSC%20vs%20BEM.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2012.
- CABAL, J.; ARELLANO, J. Complementariedad de los Modelos EFQM y CMI: el caso del sector educativo. In: CONGRESO AECA, 11., 2001, Madrid, Espanha. **Annales...** Madrid, 2001.
- CHENHALL, R. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. **Management Accounting Research**, London, v. 8, n. 2, p. 187-206, May/Aug.1997.
- DROR, S. The balanced scorecard versus quality award models as strategic frameworks. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 19, n. 6, p. 583-593, 2008.
- HANNULA, M.; KULMALA, H.; SUOMALA, P. **Total quality management and balanced scorecard: a comparative analysis**, 1999. Disponível em: <<http://www.im.tut.fi/cmcc/pdf/TotalQualityManagementAndBalancedScorecard.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2012.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Total quality management and balanced scorecard: a comparative analysis. In: WERTHER, W. Jr. et al. (Ed.) **Productivity & quality management frontiers** - In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PRODUCTIVITY & QUALITY RESEARCH, 8th., 1999, Finland. Bradford, UK: MCB University Press, 1999 p. 633-648.
- HOQUE, Z. Total Quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research. **Critical Perspectives on Accounting**, London, v. 14, n. 5, p. 553-566, 2003.
- \_\_\_\_\_; ALAM, M. TQM : adoption, institutionalism and changes in management accounting systems. **Accounting and Business Research**, London, v. 29, n. 3, p. 199-210, 1999.
- HORVÁTH & PARTNERS. **Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- JALALIYOON, N.; TAHERDOOST, H.; ZAMANI, M. Utilizing the BSC and EFQM as a combination framework scrutinizing the possibility by TOPSIS method. international. **Journal of Business Research and Management**, v. 1, n. 3, p. 169-182, 2011.
- JOHNSON, H. Relevance regained, total quality management and the role of management accounting. **Critical Perspectives on Accounting**, London, v. 5, n. 3, p. 259-267, Sept./Dic.1994.
- JOHNSON, S. **EFQM and balanced scorecard for improving organisational performance: a research report**, 2003. Disponível em: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/pma/Balanced%20Scorecard%20and%20EFQM.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2012
- JOVANOVIC, J.; VUJOVIC, A.; KRIVOKAPIC, Z. Between balanced scorecard and quality management system. **International Journal for Quality Research**, v. 2, n. 3, p. 185-193, 2008.
- KANJI, G.; SÁ, P. Kanji's business scorecard. **Total Quality Management**, Abington, Oxfordshire, UK, v. 12, n. 7/8, p. 898-905, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Translating strategy into action: the balanced scorecard**. Boston, Mass.: Harvard Business School, 1996.

LAGROSEN, S. Specific quality dimensions in the balanced scorecard. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL, 4-5 October 2001, Nice, France. **[Annales]**. Nice, França, 2001. p. 1-11

LAMOTTE, G.; CARTER, G. **Are the balanced scorecard and the efqm excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company**, 2000. Disponível em: < <http://www.consultingmg.com/web/es/doc/efqmBSC.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2012.

MALMI, T. Balanced scorecards in finnish companies: a research note. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 207-220, 2001.

MARÍN, L.; RUIZ-OLALLA, M. La Utilidad del BSC en la gestión de estrategias basadas en la calidad. **Partida Doble**, n. 178, p. 90-101, 2006.

MARTÍNEZ, J. Metodología de trabajo conjunto con el modelo EFQM y el cuadro de mando integral. In: JORNADA DE TRABAJO SOBRE CONTABILIDAD DE COSTES Y DE GESTIÓN, 6, 2000, Burgos, Españã. **[Annales]** ... Burgos: Universidad de Burgos, 2000.

\_\_\_\_\_; ZARDOYA, A. Los sistemas de gestión de la calidad y la medición de los resultados empresariales. In: CONGRESO AECA, 10., 1999, Zaragoza, Españã. **Annales...** Saragoza, 1999.

McADAM, R. Quality models in an sme context: a critical perspective using a grounded approach. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, West Yorkshire. 17, n. 3, p. 305-323, 2000.

\_\_\_\_\_; O'NEILL, E. Taking a critical perspective to the european business excellence model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector. **Managing Service Quality**, v. 9, n. 3, p. 191-197, 1999.

MEMBRADO, J. Cuadro de mando integral y modelo EFQM: algunas reflexiones, In: CONGRESO DE VALORES DE EMPRESA Y SOCIEDAD, 13., 2002, Barcelona, Españã. **Annales...** Barcelona, 2002.

MODELL, S. Bundling management control innovations: a field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, Bradford, West Yorkshire, England, v. 22, n. 1, p. 59-90, 2009.

MORA, A.; VILLAREJO, Á. Propuestas de implantación del modelo EFQM para la gestión y mejora de la calidad en el ámbito universitario. In: JORNADAS LUSO-ESPANHOLAS de GESTÃO CIENTÍFICA, 16., 2006, Évora, Portugal. **Anais...** Évora, 2006.

OTEO, L.; PÉREZ, G.; SILVA, D. Cuadro de mandos integral a nivel hospitalario basado en indicadores del modelo EFQM de excelencia. **Gestión Hospitalaria**, v. 13, n. 1, p. 9-25, 2002.

RUSSO, J. **Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições**, Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 2009.

SALGUEIRO, A. **Indicadores de gestión y cuadro de mando**. Madrid: Editora Díaz de Santos, 2001.

SHULVER, M.; LAWRIE, G. The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model. In: MANUFACTURING ACCOUNTING RESEARCH CONFERENCE, 8., 2007, Trento, Italy. **[Anais]**... Trento, 2007.

SHOLIHIN, M.; LAKSMI, A. Total quality management, balanced scorecard and performance. **Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia (JAI)**, v. 13, n. 1, p. 12-28, 2009.

SOLANO, J. et al. L. Integration of systemic quality and the balanced scorecard. **Information Systems Management**, v. 20, n. 1, p. 66-81, 2003.

TRULLENQUE, F.; LIQUETE, J. El modelo integrado EFQM & BSC: transformando estrategia en acción excelente. **Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad**, n. 46, p. 28-38, 2002.

VAIVIO, J. Exploring a non-financial management accounting change. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 409-437, 1999.

WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P.; SIMMONS, J. Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 1, p. 14-29, 2003.