

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* PARA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA – ESTUDO DE CASO DA UNIDADE DE
NEGÓCIOS 4 DA UNIVERSIDADE GAMA.**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

DOUGLAS JOSÉ ALEXANDRIA ROCHA

Florianópolis, maio de 2000

DOUGLAS JOSÉ ALEXANDRIA ROCHA

**DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* PARA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA – ESTUDO DE CASO DA UNIDADE 4 DA
UNIVERSIDADE GAMA.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.
Orientador

Prof. Juarez Perfeito, Dr.

Prof. Edvaldo Alves Santana, Dr.

Rogério Teixeira Mâsih, Mestre.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo que me têm concedido.

À minha família, especialmente a Nazaré, minha esposa, pelo apoio, dedicação, amor, carinho e especial estímulo para o desenvolvimento deste estudo e a minha filha Bárbara por entender a minha ausência durante o desenvolvimento deste estudo.

Ao professor Paulo Mauricio Selig, pela orientação no programa de pós-graduação.

Ao professor Juarez Perfeito e Edvaldo Alves Santana, pela suas valiosas participações como integrantes da banca examinadora.

Ao Rogério Mâsih, pela valiosa e minuciosa contribuição como co-orientador deste estudo.

À minha irmã Denise e a Leila, pelas contribuições técnicas.

À Prof^a Lourdes Alves, pela sua rica contribuição no desenvolvimento desse estudo.

Aos amigos Nivaldo João dos Santos e Roy Silva, pelo apoio, amizade e colaboração para a realização deste estudo.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, com quem pude partilhar de novos horizontes científicos.

A todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos da Pesquisa	4
1.1.1 Geral	4
1.1.2 Específicos	4
1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa	4
1.2.1 A importância da educação para o desenvolvimento do país	5
1.3 Metodologia	6
1.3.1 A análise básica do estudo	8
1.3.2 Natureza da pesquisa	9
1.3.3 Instrumentos de coleta de dados	9
1.3.4 Metodologia para execução dos objetivos específicos	10
1.4 Caracterização do Estudo	10
1.5 Técnicas de Coleta, de Tratamento dos Dados e Limitações	11
1.6 Limitações da Pesquisa	11
1.7 Organização do Estudo	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - INTRODUÇÃO	13
2.1 A Competitividade das Organizações	15
2.2 Estratégias	19
2.3 Planejamento estratégico	23
2.4 A Evolução do Planejamento Estratégico	26
2.5 O <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.5.1 Os Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.5.1.1 Relação de causa e efeito	29
2.5.1.2 Medidas de resultados e vetores de desempenho	30
2.5.1.3 Relação com os fatores financeiros	30
2.5.2 Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.5.2.1 Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia	33
2.5.2.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos	33

2.5.2.3 Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas	33
2.5.2.4 Melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico	34
2.5.3 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.5.3.1 Perspectiva financeira	36
2.5.3.2 Perspectiva do cliente	38
2.5.3.3 Perspectiva dos processos internos da organização	44
2.5.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento	49
3 - SISTEMÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i>	55
3.1 Estabelecimento dos Objetivos para a Criação de um <i>Balanced Scorecard</i>	55
3.1.1 Definição das perspectivas	56
3.1.2 Definição dos participantes	57
3.2 A Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	58
3.2.1 Passo 1 - Definição da arquitetura de indicadores	58
3.2.2 Passo 2 - Consenso referente aos objetivos estratégicos	59
3.2.3 Passo 3 - Escolha e elaboração dos indicadores	60
3.2.4 Passo 4 - Elaboração do plano de implementação	61
4. A ANÁLISE ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE GAMA	64
4.1 A Missão da Unidade de Negócio 4 da Universidade Gama	65
4.2 A Visão da Unidade de Negócio 4 da Universidade Gama	65
4.3 Fatores Chave de Sucesso da Unidade 4 da Universidade Gama	68
4.3.1 Fator chave de sucesso 01 - imagem da instituição	69
4.3.2 Fator chave de sucesso 02 – corpo docente	70
4.3.3 Fator chave de sucesso 03 – tecnologia em educação	71
4.3.4 Fator chave de sucesso 04 – pesquisa, extensão e prestação de serviços	73
4.3.5 Fator chave de sucesso 05 – autorização, credenciamento e reconhecimento	74
5. A APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - Definição dos Indicadores de Desempenho.....	75
5.1.1 A perspectiva da educação	75
5.1.2 A perspectiva dos clientes	78
5.1.3 A perspectiva da responsabilidade financeira	81
5.1.4 A perspectiva dos processos internos	84
5.1.4.1 Processo de inovação	86
5.1.4.2 Processo de operações	86
5.1.4.3 Processo de pós-vendas	87

5.1.5 A perspectiva do aprendizado e crescimento	91
6. CONCLUSÕES.....	97
6.1 Conclusões	97
6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Estrutura de Indicadores por perspectiva	8
FIGURA 2: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica	32
FIGURA 3: As perspectivas básicas do <i>Balanced Scorecard</i>	35
FIGURA 4: Perspectiva dos clientes	39
FIGURA 5: Medidas da perspectiva dos clientes	44
FIGURA 6: Modelo da Cadeia de Valores Genérica	45
FIGURA 7: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	53
FIGURA 8: Modelo de articulação para a tradução da missão em cada perspectiva.....	66
FIGURA 9: Encadeamento da Perspectiva dos Clientes - Relação de Causa e Efeito	80
FIGURA 10: Encadeamento da Perspectiva da Responsabilidade Financeira - Relação de Causa e Efeito	83
FIGURA 11: O <i>Balanced Scorecard</i> e suas vinculações internas	85
FIGURA 12: Encadeamento da Perspectiva dos Processos Internos - Relação de Causa e Efeito	90
FIGURA 13: Encadeamento da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - Relação de Causa e Efeito	93

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Fatores Chave de Sucesso – FCS da Unidade 4 da Universidade Gama	68
QUADRO 2: Perspectiva da Educação - <i>Scorecard</i> da Unidade 4	77
QUADRO 3: Perspectiva dos Clientes - <i>Scorecard</i> da Unidade 4	79
QUADRO 4: Perspectiva da Responsabilidade Financeira - <i>Scorecard</i> da Unidade 4	82
QUADRO 5: Perspectiva dos Processos Internos - <i>Scorecard</i> da Unidade 4	88
QUADRO 6: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - <i>Scorecard</i> da Unidade 4	92

RESUMO

Tradicionalmente, as organizações procuram controlar seus ativos, basicamente utilizando-se de indicadores financeiros, desconsiderando qualquer tipo de ativo intangível, que permite que a organização associe seus resultados financeiros com o desempenho da mesma em relação a seus clientes, de forma a traduzir suas necessidades, segmentar novos mercados e clientes, e preocupar-se com serviços antes e pós venda, inovando, minimizando custos e aumentando a qualidade do produto, ou seja, está voltado aos fatores operacionais ligados e adaptados ao novo ambiente. O que antigamente a empresa tinha como certo, que era a valorização das habilidades funcionais, como produção, compras, distribuição, marketing e tecnologia, hoje em dia não causam mais tanta diferença se forem analisadas de forma isoladas. O presente estudo identifica a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance em uma universidade, buscando, dessa forma, verificar a aplicabilidade de um *balanced scorecard* para esse tipo de organizações. Buscou-se identificar a missão, visão estratégica e estratégias adotadas pela organização, pois tais variáveis são a base para a construção de um *scorecard*. Buscou-se, também, identificar quais perspectivas deveriam ser adotadas pela organização, priorizando aquela que deveria ser o foco principal e as demais, obedecendo o princípio de causa e efeito. Considerando o principal foco da organização em questão, definiu-se como perspectivas a serem utilizadas, a da educação, dos clientes, da responsabilidade financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, respectivamente. Em seguida selecionou-se os indicadores de resultados de cada perspectiva proposta e de tendência ou ocorrência. Uma vez identificados tais indicadores, buscou-se estabelecer um encadeamento entre os mesmos, demonstrando claramente a relação de causa e efeito existente. A utilização de um conjunto de indicadores, classificados pelas perspectivas definidas, e atrelados a objetivos da organização, permitirá 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. Bem administrados, tais indicadores permitiu a garantia dos fatores chave de sucesso bem como o cumprimento da missão e da realização de sua visão estratégica. Conclui-se que a aplicação do *balanced scorecard* é adequado para o gerenciamento de uma instituição de ensino superior privada.

ABSTRACT

Traditionally organisations look to control their equity, basically through financial indicators, not considering any type of intangible equity, enabling the corporation to associate their financial results with their own performance regarding their customers so as to translate the customers needs, segment new markets and customers, and care for before and after sales services, innovating, reducing costs and improving product quality, in other words it is aimed at operational factors connected and adapted to the new environment. What the company used to take for granted, which was the valorisation of functional abilities such as production, purchases, distribution, marketing and technology, nowadays are not so essential to difference when analysed separately. This study identify the relation between the strategies used and the establishment of performance indicators in a university, seeking, that way, to check the applicability of a balanced scorecard for those particular organisations. It was sought to identify the mission, strategic vision and strategies adopted by the organisation, because such variables they are the basis for the elaboration of a scorecard. It was sought also to identify which perspectives should be adopted by the organisation, prioritising the one that should be the main focus and the others, following the principle of cause and effect. Considering the particular organisation main focus, were defined as perspectives to be used, the education of the customers, the financial responsibility, the internal processes and growth, respectively. Next were selected the results indicators for each proposed perspective and of tendency or occurrence. Once identified such indicators, it was sought to establish a linkage among them, demonstrating clearly the existing cause effect relation. The use of a group of indicators, classified through the defined perspectives and connected to the organisation objectives, will allow a more ample and effective control by the organisation, enabling people in all sectors of the organisation to know the expected results and strategies and visualise a balanced group of results indicators or effects and indicators of their occurrences or causes. Well administrated, such indicators allowed to insure the success key factors as well as the accomplishment of the mission and its strategic view. It is ended that the application of the balanced scorecard is adapted for the management of a private higher education institution.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta as informações iniciais sobre a importância de se definir um modelo de controle de gestão para os negócios, caracterizar o modelo básico de controle proposto por Kaplan & Norton (1997), especificar os objetivos da pesquisa e sua relevância e limitações. Esse modelo de controle de gestão está sendo adotado por um grande número de empresas multinacionais, tais como Citybank, HP e Texas, entre outras e, no caso de empresas nacionais, está sendo testado desde fevereiro de 1998 pelo Centro de Tecnologia de Alimentos (CTA), da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), no Rio de Janeiro.

Os bons resultados alcançados no CTA levaram a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) a adotá-lo também, desde o início de 1999, sob a supervisão da Embrapa. Esse trabalho foi reconhecido pela sua contribuição ao processo de modernização do Estado, sendo um dos agraciados pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso com o Prêmio Hélio Beltrão, que aponta anualmente as melhores experiências de gestão na administração pública federal.

As transformações que vêm ocorrendo nas organizações, na última década, são marcantes. Vários fatores estão diretamente atrelados a elas, tais como o avanço tecnológico, a globalização, as mudanças de comportamento do consumidor, o desemprego estrutural, entre outros temas, e têm resultado em mudanças no ambiente, tornando determinados setores altamente competitivos, forçando as organizações a se reestruturar ou mesmo até a redefinir seu próprio negócio.

O estabelecimento de estratégias competitivas é fator de sobrevivência. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. Assim, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (Oliveira, 1999, p.175).

Administrar uma organização hoje exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão. Nesse sentido, várias metodologias de gestão têm sido desenvolvidas no mundo, algumas apresentando resultados satisfatórios, outras sendo incompatíveis para determinados tipos de negócios.

A metodologia de gestão adotada deverá permitir à organização a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da organização para a tomada de decisão de forma correta.

É importante que o processo de tomada de decisão tenha como suporte, sempre que possível, informações mensuráveis, pois o torna menos subjetivo, permitindo adequar a situação da organização à realidade em que se encontra.

Por outro lado, as organizações atualmente estão voltadas a valorizações de ativos intangíveis, que permitem que a empresa esteja ligada diretamente com o cliente, traduzindo as necessidades, segmentando novos mercados e clientes, preocupando-se com serviços antes e pós-venda, inovando, minimizando custos e aumentando a qualidade do produto, ou seja, estão voltadas aos fatores operacionais ligados e adaptados ao novo ambiente. O que antigamente a empresa tinha como certo - a valorização das habilidades funcionais, como produção, compras, distribuição, *marketing* e tecnologia - hoje em dia não é mais tão eficiente se esses fatores forem considerados isoladamente.

Em relação a clientes e fornecedores, atualmente procura-se um sistema integrado, no qual a fabricação do produto, os pedidos e tempo de entrega, também sejam efetuados de acordo com a necessidade do cliente, e não mais obedecendo à programação de produção mensal, cujo volume a ser produzido era baseado na projeção do volume produzido e vendido no mês anterior. Com isso, a possibilidade de reduzir os custos com estoque de produtos acabados é muito grande, permitindo maior competitividade para a empresa.

Se considerarmos a evolução da economia, pode-se afirmar que existiram alguns períodos, tais como o do trabalho artesanal e, logo após, o período industrial, nos quais a valorização do setor era elevada, e hoje vivemos na era da informação, tornando-se esta uma vantagem competitiva para as empresas que a detêm. A segmentação dos clientes e a inovação do produto são, também, fatores a serem analisados na arena competitiva da era da informação. Os clientes, após suprirem suas necessidades básicas, esperam do mercado algo que satisfaça suas necessidades mais individuais, exigindo produtos personalizados.

No campo profissional também houve modificações. O que se espera hoje de um funcionário é a solução de problemas, a inovação de processos e produtos, através do uso da criatividade humana. As empresas estão investindo cada vez mais em seus empregados visando aproveitar ao máximo sua capacidade intelectual e criativa, o que poderá resultar em dividendos para a organização.

Para gerenciar todos esses fatores, está-se propondo nesse estudo a adoção do *Balanced Scorecard*, que é caracterizado como “um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo” (Kaplan & Norton, 1997, p. 9).

O *Balanced Scorecard* está voltado para o futuro, pois visa ao melhoramento interno, ao investimento nos funcionários de todos os níveis da organização e ao desempenho em curto, médio e longo prazos.

Segundo Drucker (1999, p. 57), “teremos de desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um compromisso da parte deles. Esse é um retorno não-financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.”

Estruturado sob quatro perspectivas, o *Balanced Scorecard* é utilizado como um sistema de gestão estratégica e usa suas funções e todos os outros interesses que poderão ser incluídos no modelo para traduzir a visão, estabelecer as metas e os objetivos para alcançá-los.

A utilização de controles não-financeiros não diminui a importância dos resultados financeiros. O que se observa é que os resultados financeiros decorrem da implementação dos fatores-chave do sucesso através de controles não-financeiros (Shank & Govindarajan, 1997, p. 182).

A problemática identificada para o desenvolvimento desse estudo é: como traduzir a visão e estratégia em indicadores que possibilitem o gerenciamento da organização?

O presente estudo identifica a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de *performance* em uma universidade, buscando, dessa forma, verificar a aplicabilidade desse instrumento para este tipo de organização.

Este estudo tem como contribuição a estruturação de indicadores de resultados que uma Instituição de Ensino Superior privada poderá estabelecer para controle, traduzindo as suas estratégias em medidas e ações estratégicas.

O objetivo deste estudo não é fazer uma análise do mercado das universidades ou tampouco desenvolver uma estratégia de ação para que essas organizações sejam mais competitivas, mas buscar estabelecer indicadores de desempenho para esse tipo de organização.

1.1 Objetivos da Pesquisa

1.1.1 Geral

Sistematizar um *Balanced Scorecard* para uma Instituição de Ensino Superior - IES privada.

1.1.2 Específicos

- Identificar a missão, visão estratégica e estratégias adotadas pela organização;
- identificar os fatores-chave de sucesso dessa organização;
- identificar as perspectivas que melhor se adaptam a essa organização, e sua hierarquia;
- identificar os indicadores de *performance*.

1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta a sua importância tanto no nível empresarial como no acadêmico. No nível empresarial porque apresenta uma metodologia de controle, através de indicadores, traduzidos em algumas perspectivas básicas, que possibilitará ao administrador tomar decisões que envolvam riscos, com base em fatos e dados representativos, que apresentam uma tendência de crescimento ou redução, dependendo dos resultados desses indicadores.

No campo acadêmico a pesquisa está sendo apresentada numa forma metodológica que possibilitará o aprendizado nesse tipo de modelo de gestão, tendo em vista a atual escassez de literatura a respeito.

Existe um sentimento geral e uma consciência quase que total de que o atual momento político, econômico, cultural e social que o país está passando, fruto de ações passadas, tem como principal causa o baixo nível de escolaridade de nosso povo, em todos os níveis e regiões do país. Sendo assim, o setor de educação ocupa um espaço estratégico para o

desenvolvimento do Brasil, hoje e no futuro, e todas as ações que auxiliem o desenvolvimento desse setor devem ser consideradas.

A presente pesquisa é de espécie teórica, pois tem como objetivo ampliar a discussão sobre um modelo de controle da gestão de uma IES, a sua importância e as perspectivas que devem ser consideradas.

1.2.1 A importância da educação para o desenvolvimento do país

A importância da educação para o desenvolvimento de um país é algo incontestável, além disso, também é uma das variáveis que compõem o índice de desenvolvimento humano (IDH), além da esperança de vida e renda.

Embora a importância da educação seja unanimemente reconhecida, ainda são insatisfatórios os resultados do esforço educacional realizado nos últimos anos, o que fica evidente nas altas taxas de repetência e nos baixos níveis de qualidade do ensino, conforme relatório sobre desenvolvimento humano, publicado pelo MEC. Não se trata, no entanto, apenas de dar mais recursos financeiros à educação. A baixa eficiência do sistema educacional e a baixa qualidade do ensino devem ser enfrentadas através de ações coordenadas dos governos federal, estaduais e municipais, que definem prioridades à educação fundamental, à elevação do nível de escolaridade da população de baixa renda e à melhoria da qualidade do ensino.

Dada a relação entre pobreza, analfabetismo, repetência e evasão escolar, é necessária a formulação de políticas dirigidas aos contingentes populacionais mais pobres.

Para assegurar a melhoria da qualidade do ensino, é preciso dotar as escolas de instalações, equipamentos, material didático e capacidade docente, assim como de um processo contínuo de inovação pedagógica, avaliação permanente dos resultados e estímulos para melhor desempenho de professores e alunos.

Para melhorar a qualidade do ensino, algumas mudanças na política educacional deveriam ser implementadas, tais como, a melhoria significativa do nível de remuneração dos professores, para que haja condições básicas para o autodesenvolvimento e o contínuo aperfeiçoamento, a descentralização da administração das escolas em todos os níveis, entre outras medidas.

Apesar disso, o perfil da educação no Brasil melhorou nas últimas décadas. Reduziu-se a taxa de analfabetismo, aumentou o número de matrículas escolares e cresceu a escolaridade média, embora esta ainda seja de dois anos menos que nos países de renda *per capita* equivalente à brasileira e nos países latino-americanos em melhor situação.

Como o estudo em questão está centrado em uma Instituição de Ensino Superior privada, este será o objeto maior de análise.

Atualmente, existem mais de 1.200 Instituições de Ensino Superior, entre faculdades e universidades em todo o Brasil, segundo dados do INEP. Isso caracteriza uma quantidade razoável de oferta, porém a questão da qualidade é ainda questionada.

Essa competitividade e o foco na qualidade do ensino superior deve ser a tônica de qualquer Instituição de Ensino Superior que queira se destacar no mercado e, para isso, é necessário desenvolver mecanismos de controle e adotar uma filosofia de gestão que permita o desempenho desejado.

1.3 Metodologia

Para a apresentação da fundamentação teórica em que se baseia esta pesquisa, o desenvolvimento do presente estudo e o cumprimento de todos os objetivos específicos foi necessária a aplicação de diversas técnicas. Nesse sentido, apresenta-se a seguir o método de análise, bem como os instrumentos de pesquisa que foram utilizados.

1.3.1 A análise básica do estudo

Este estudo visa desenvolver indicadores de *performance* para uma Instituição de Ensino Superior privada. Após definidos os indicadores de resultados vinculados aos objetivos estratégicos, busca-se identificar os tipos de indicadores de tendências, que evidenciarão se o caminho escolhido está levando para a realização dos objetivos traçados. Para uma perspectiva qualquer do *Balanced Scorecard*, tem-se a seguinte estrutura, conforme apresentado na figura 1 abaixo:

SCORECARD DA UNIDADE 4														
PERSPECTIVA	N.º	OBJETIVOS	N.º	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		N.º	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE		
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META
N.º	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					RESPONSÁVEL					PRIORIDADE			

FIGURA 1: Estrutura de Indicadores por perspectiva (adaptado de Kaplan & Norton,1997, p. 272)

A utilização dessa estrutura facilitará a visualização de todos os objetivos vinculados a uma determinada perspectiva, bem como seus indicadores e metas. É possível ainda incluir nessa mesma figura o resultado obtido de cada indicador, o que permitirá um acompanhamento mais apropriado das ações planejadas.

Nesta pesquisa, após um estudo mais geral de uma Instituição de Ensino Superior privada, identificam-se a missão, a visão estratégica e as estratégias adotadas pela organização, pois são a base para a construção de um *scorecard*. Identificam-se as perspectivas a serem adotadas pela organização e em seguida selecionam-se os indicadores de resultados e de tendências das perspectivas propostas. Uma vez identificados os indicadores de resultados e de tendência, estabelece-se um encadeamento entre eles, demonstrando claramente a relação de causa e efeito existente.

1.3.2 Natureza da pesquisa

Considerando o tipo de estudo, o problema identificado e os objetivos a que se propõe, a natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa.

As principais características da pesquisa qualitativa, segundo Bogdan *apud* Godoy(1995), são: a) o próprio ambiente é a fonte direta para a obtenção de dados, tendo o pesquisador como principal instrumento para extraí-los; b) é descritiva; c) pesquisadores utilizam a forma indutiva na análise de dados e; d) os pesquisadores se concentram no processo tendo o resultados como consequência do estudo e não o seu principal foco.

A busca por informações e indicadores que pudessem caracterizar melhor o tema abordado, devido a sua amplitude e importância, exigiu dos participantes, entrevistados e entrevistador, uma visão clara dos ambientes nos quais a organização se encontra (externo e interno), sendo definida durante o próprio desenvolvimento do processo.

1.3.3 Instrumentos de coleta de dados

Dois tipos de dados foram coletados: primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações da própria organização estudada, enquanto que os dados secundários provêm de fontes diversas.

Os dados primários foram extraídos mediante a realização de entrevistas estruturadas com integrantes da alta administração da organização em questão, com base num roteiro previamente estabelecido. As entrevistas tiveram aproximadamente 32 horas de duração e foram explorados e extraídos dados e informações sobre os principais elementos que compõem o seu planejamento.

A obtenção dos dados secundários foi possível através de consultas a revistas e jornais especializados e não-especializados, artigos científicos, relatórios de atividade e outras publicações de organizações, dissertações e teses.

1.3.4 Metodologia para execução dos objetivos específicos

Visando apresentar de forma mais abrangente a organização em estudo, procurou-se identificar a sua missão, sua visão estratégica, suas estratégias, seus fatores-chave de sucesso, seu perfil organizacional, seus produtos e serviços, os clientes atuais e potenciais, mercado onde atua e suas principais características.

O método predominantemente utilizado foi o estudo de caso, uma vez que os resultados foram obtidos a partir de informações primárias da própria organização, por meio de entrevistas. Os dados secundários foram utilizados de forma complementar, enriquecendo com informações específicas que estão diretamente relacionadas ao desempenho da organização.

1.4 Caracterização do Estudo

Esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, pois se propõe a identificar as interações ambientais de uma organização, visando identificar os fatores que poderão afetar o seu desempenho e medidas para avaliar de forma estrutural e consistente a sua *performance*, mediante o emprego dos dados primários e secundários coletados.

1.5 Técnicas de Coleta, de Tratamento dos Dados e Limitações

Todo projeto de pesquisa deve evidenciar as técnicas de coleta de dados que pretende utilizar para o levantamento de dados primários e/ou secundários para o desenvolvimento do projeto. Considerando as técnicas de coletas de dados que podem ser utilizadas, o presente estudo adotou a observação simples, a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

Através da leitura seletiva, com o objetivo de identificar os aspectos fundamentais e históricos da organização GAMA, pôde-se obter uma compreensão mais ampla de seu negócio e das variáveis internas e externas que poderiam afetá-la.

1.6 Limitações da Pesquisa

Para a realização dos seus objetivos, a pesquisa apresenta limitações relacionadas à sua natureza, no que tange ao seu escopo e desenho. O escopo da pesquisa contemplou especificamente uma unidade de negócios da Universidade Gama, tendo em vista o processo inicial de implementação do *Balanced Scorecard*, como sugere Kaplan & Norton (1997).

O desenho da pesquisa impõe limitações características de uma abordagem qualitativa. Outro aspecto que limitou o desenvolvimento da pesquisa foi a inexistência de dados históricos de alguns indicadores de resultados ou de tendência estabelecidos, sendo considerado a partir da implementação da presente proposta.

Também pode ter sido apresentada alguma informação com preconceitos, entendimentos ou mesmo omissão em certos dados coletados na entrevista pelo autor, podendo diferenciar-se da realidade atual.

O estudo apresenta como principal limitação a ausência de indicadores e, conseqüentemente, um acompanhamento que pudesse subsidiar a análise de desempenho e de tendências dos resultados estabelecidos.

1.7 Organização do Estudo

No primeiro capítulo deste estudo, apresenta-se o tema, bem como a definição e a natureza do problema, de forma sucinta após breves comentários sobre a importância de se estabelecer indicadores de *performance* para o gerenciamento das organizações. Na seqüência, apresentam-se os objetivos da pesquisa e a relevância do estudo para o segmento pesquisado.

No segundo capítulo descreve-se os fundamentos teóricos sobre estratégia, planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, o conceito básico, os seus princípios, as perspectivas básicas e os tipos de indicadores.

No terceiro capítulo apresenta-se a sistemática de implementação de um *Balanced Scorecard*, especificamente para uma instituição de ensino superior privada, com a recomendação de incluir uma perspectiva de educação, considerando que este é o principal foco desse tipo de organização.

No quarto capítulo apresenta-se a análise estratégica da Universidade Gama.

No quinto capítulo apresenta-se a aplicação de um *Balanced Scorecard* em uma instituição de ensino superior privada, com uma estrutura de indicadores de *performance* que possibilita o gerenciamento da organização, estruturado em cinco perspectivas: a da educação, dos clientes, da responsabilidade financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento e a relação de causa e efeito entre os indicadores identificados.

No sexto capítulo apresentam-se as conclusões do referido estudo a partir do objetivo geral que se pretendia alcançar.

No sétimo capítulo apresentam-se as referências bibliográficas a respeito do assunto em questão.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. INTRODUÇÃO

A presente fundamentação, objetiva estabelecer uma base teórica para subsidiar a análise crítica desta dissertação com argumentos encadeados em seqüência lógica, de modo a permitir às organizações, dispor de um modelo de gerenciamento que controle temas fundamentais para a sua sobrevivência.

Para que se possa fazer, portanto, uma análise das causas que estão levando as organizações a adotar métodos de gestão de comprovada eficácia, deve-se, antes de tudo, compreender como se processa a complexidade dinâmica que rodeia e impacta as organizações, sobretudo, compreender as mudanças ambientais, decorrentes do processo de globalização de mercado, avanço tecnológico, mudanças de comportamento das pessoas e o papel que as organizações exercem neste contexto de transformações.

Conduzir uma empresa ou organização moderna em meio a um ambiente competitivo complexo exige habilidades, conhecimentos e grande força de vontade. Os executivos precisam 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. O *Balanced Scorecard* 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.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de industrial quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. O advento da era da informação fez com que muitas empresas não conseguissem mais obter vantagens competitivas sustentáveis com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão de seus ativos e passivos financeiros.

As empresas da era da informação estão baseadas em um conjunto de premissas operacionais (Kaplan & Norton, 1997, p.4).

- **Processos Interfuncionais:** a empresa da era de informação opera com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.

- **Ligações com Clientes e Fornecedores:** a tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam puxadas pelos pedidos dos clientes, e não por planos de produção que empurram bens e serviços pela cadeia de valores abaixo.

- **Segmentação de Clientes:** As empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem prejudicadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume.

- **Escala Global:** as empresas da era da informação concorrem com as melhores empresas do mundo, elas devem combinar a eficiência e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.

- **Inovação:** as empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços. A melhoria contínua dos processos é fundamental.

- **Trabalhadores de Conhecimento:** na era industrial as empresas criavam forte distinção entre dois grupos de funcionários: a elite intelectual, que eram os gerentes e engenheiros e outro grupo formado pelas pessoas que trabalhavam na fabricação de produtos

e prestavam serviços. Hoje, os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação.

Para os autores, cada vez mais, as empresas estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria, no esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro. São elas:

- gestão de qualidade total;
- produção de sistemas de distribuição *just-in-time*;
- competição baseada no tempo;
- produção enxuta/empresa enxuta;
- criação de organizações focalizadas no cliente;
- gestão de custos baseada em atividades;
- *empowerment* dos funcionários;
- reengenharia.

A meta desses programas não é a melhoria incremental ou a sobrevivência da organização, mas o alto desempenho, permitindo que a empresa seja bem sucedida na nova competição da era da informação.

Objetivando fundamentar todos os elementos que estão diretamente relacionados com o *Balanced Scorecard* - BSC, a estrutura apresentada a seguir abordará os aspectos relacionados ao ambiente externo, à competitividade, às estratégias e ao planejamento estratégico como instrumento de suporte aos princípios do BSC e suas perspectivas.

2.1 A Competitividade das Organizações

Segundo Stoner e Freeman (1995), as organizações trabalham dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, se manter, crescer e se desenvolver. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são por elas influenciadas.

Para Daft *apud* Hall (1984), ambiente organizacional são "todos os fenômenos ou elementos que são externos à organização e que a influenciam potencialmente ou raramente".

Bowditch e Buono (1992) classificam o ambiente em geral e específico, sendo que o geral é igual para todas as organizações enquanto que o específico varia de acordo com o mercado em que a organização atua, os produtos que oferece, o segmento de clientes que atende, entre outras especificidades. Nessa classificação de ambientes, há ainda uma outra, na qual procuram diferenciar o ambiente em real e percebido. O ambiente real está relacionado com as entidades fora do ambiente interno da organização que pode ser mensurado. Já o ambiente percebido é fruto da percepção das pessoas que atuam na organização.

Bowditch e Buono (1999), afirmam que "embora essas percepções sejam eventos 'reais', do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização (...), visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais".

A competitividade de uma organização será maior quanto mais próxima sua percepção do ambiente real. Para tanto, é importante apresentar as diversas definições de competitividade, pois este termo é básico para o entendimento desse trabalho.

Rummler e Brache (1994, p.2) associam a competitividade à qualidade do desempenho organizacional. Porém nesse caso é necessário que se conheça em detalhes como a organização funciona, desde o projeto, desenvolvimento, produção até o último processo que é o de vendas e atendimento de clientes (pós-vendas). Para isto é necessária uma visão sistêmica da organização de forma que seus componentes possam ser gerenciados para obter-se o melhor resultado possível.

De acordo com Kilmann *apud* Muller (1991), as mudanças estão acontecendo de forma mais rápida e imprevisível, em todos os níveis de uma organização, desde o perfil e qualificação necessária das pessoas, a tecnologia e otimização dos processos, até o comportamento do consumidor, exigindo cada vez mais, algo novo e personalizado. Essas mudanças têm exigido da administração um comportamento ágil e flexível para que a organização possa se adaptar ao ambiente onde está inserida.

Sintetizando a visão dos autores citados, a competitividade tem uma relação direta com o conhecimento e capacidade de percepção do ambiente onde a organização está inserida e a habilidade em dar respostas às mudanças exigidas, no tempo, quantidade e qualidade requeridas.

Dessa forma, Pettigrew (1977) conceitua as maiores transformações das organizações nas ligações entre o conteúdo da mudança, o contexto e processo, já que não observa o comportamento organizacional como um ingrediente central, mas somente um dos ingredientes em um complexo analítico, político e cultural do processo de mudança com implicações nas crenças principais, na estrutura e na estratégia da organização.

Segundo o autor, existem três tipos de fatores que influenciariam o desempenho competitivo de uma organização:

- fatores internos (contexto organizacional), tais como, a habilidade das pessoas, a capacidade tecnológica e produtiva, a logística e canais de distribuição;
- fatores estruturais (contexto setorial), tais como, as características do mercado consumidor, as oportunidades de acesso ao mercado internacional; e
- fatores sistêmicos (contexto nacional), que seriam os fatores que influenciariam todo o setor, como por exemplo, políticas macroeconômicas, sociais, ambientais etc.

Hamel e Prahalad (1995), afirmam que para uma organização tornar-se e manter-se competitiva deve se considerar como um porta-fólio de competências essenciais e não como um porta-fólio de negócios independentes. Em essência, competir pelo futuro, ou seja, ser competitivo, significa manter a continuidade criando constantemente novas fontes de lucro. Isso requer um compromisso com a criação de novos negócios e novos produtos. Altos níveis de lucros advindos dos negócios atuais tornam-se pré-requisito. A capacidade de reinvestir de forma consistente para criar uma base de competências e moldar o padrão de evolução do mercado é importante.

Competir pelo futuro não é simplesmente fazer previsões. É também ter um forte desejo de ser rentável nos negócios atuais, um desejo que pressione enormemente a organização para que ela eleve seu nível de desempenho. É criar um círculo virtuoso na organização, no qual você esteja inventando negócios continuamente, novas fontes de lucro e aumentando sempre a capacidade de alavancar novos produtos ou serviços de forma a aumentar a rentabilidade dentro dos negócios atuais – com tudo isso devendo fazer parte de uma clara orientação corporativa. Competir pelo futuro não deve ser uma idiosincrasia.

Para Hamel e Prahalad (1995), a visão tradicional de concorrência baseava-se em três suposições que acreditam não serem mais válidas. A primeira suposição é que os limites da indústria são claros; você sabe quem são seus fornecedores, quem são seus concorrentes, quem são seus clientes, quem são seus colaboradores e quem são os novos participantes. Mas

não existe absolutamente um meio, no mercado em evolução, de você saber exatamente quem são os fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores. A Philips e a Sony são concorrentes, mas também são colaboradoras. A IBM e a Apple também mantêm as mesmas características. Os limites da indústria, presumidamente nítidos, estão ficando totalmente nebulosos e sobrepondo-se.

A segunda suposição é que as indústrias têm características distintas. Mas as indústrias agora estão fundindo-se e mesclando-se, como no caso dos eletrônicos de consumo, computadores, comunicações, componentes, entretenimento etc. Não se sabe exatamente o que o produto é e qual o valor para o cliente. Por exemplo, o que é o computador pessoal? Entretenimento doméstico? Trabalho? Lazer? Ferramenta de produtividade? Tudo depende de seu uso.

A terceira suposição é que você pode planejar o futuro. No entanto, há tantas mudanças ocorrendo na estrutura básica da arena competitiva que isso não é mais possível.

Para que todos esses fatores sejam levados em consideração no seu raciocínio – as tecnologias em transformação, desregulamentação, desintermediação que estão ocorrendo no mercado, inter-relacionamento entre concorrentes e colaboradores e gestão da rota de migração – é necessário um poder de síntese enorme, um árduo trabalho intelectual.

Para Hamel e Prahalad (1995), a base da competitividade está na identificação e uso das competências essenciais da organização. Competência essencial, na opinião dos autores, é o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer determinados benefícios a seus clientes, representados pelo valor percebido por estes.

A competitividade dependeria da organização:

a) desenvolver uma previsão futura de seu setor ou de setores que lhe são interessantes;

b) elaborar uma arquitetura estratégica - planejamento do emprego das funcionalidades existentes, aquisição de novas competências ou migração das competências possuídas e configuração da interface com os clientes;

c) definição dos caminhos de migração entre os mercados e as estruturas atuais e as previstas;

d) posicionamentos e participação no futuro mercado.

O conceito de competências essenciais leva à definição das tarefas necessárias para administrá-las e, desta forma, obter competitividade:

- identificação das competências essenciais e de seus elementos;
- definição de uma aquisição de competências essenciais;
- desenvolvimento de novas competências essenciais;
- distribuição pela organização das competências essenciais;
- proteção e defesa das competências essenciais.

2.2 Estratégias

O conceito de estratégia é antigo. A palavra vem do grego *strategeia*, que significa a arte ou ciência de ser um general. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões, destruir o inimigo, etc. Cada tipo de situação exigia um posicionamento diferente, utilização de recursos diferentes e habilidades distintas. Isso tudo pode ser traduzido como ação estratégica. Isso é um composto de planejamento e tomada de decisão. Esse conjunto forma a base do que se conhece como plano estratégico.

Para Ansoff (1993), o conceito de estratégia é "um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização".

O conceito de estratégia é, muitas vezes, colocado de forma antagônica se compararmos o que determinado autor conceitua em relação a outro, outras vezes os conceitos são complementares. Porém, é muito importante termos claro quais são esses conceitos, pois um dos pilares do *Balanced Scorecard* é a estratégia. Nesta etapa, apresentam-se as principais definições sobre o conceito de estratégia.

O ponto central da estratégia deve ser criar valor para os clientes da organização. "O valor pode ser definido como a combinação de benefícios recebidos e custos pagos pelos clientes." Bounds apud Daft (1999)

Segundo Porter (1992, p.10), "a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no interior de qualquer estratégia, e para obtê-la

é preciso que a empresa faça uma escolha". A vantagem competitiva pode ser considerada como o resultado final que toda organização almeja.

Para o autor (1992, p.01), "a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado". A posição competitiva requer uma batalha interminável entre os concorrentes, até que se consiga esta vantagem, pois visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado.

Gianesi e Corêa (1994, p.53) descrevem estratégia, "como uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização". Segundo Oliveira (1991, p.28) a "estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia". Gaj (1985, p.35) realça esta visão afirmando que "as estratégias exigem uma visão clara da realidade e da necessidade e devem estar amarradas com processo de controle para serem implantadas e acompanhadas depois de escolhidas."

Oliveira (1991, p.27) destaca a estratégia empresarial como "o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento."

Dessa forma, o estabelecimento de estratégia e o sucesso de sua implementação estão relacionados ao nível de percepção do ambiente e ao conhecimento da estrutura e da capacidade de respostas que a organização possui.

Segundo Stoner e Freeman (1995), o conceito de estratégia pode ser definido em pelo menos duas perspectivas diferentes: 1) pela perspectiva do que a organização pretende fazer e; 2) pela perspectiva do que a organização eventualmente faz.

O conceito adotado pelo autor - "programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização"- é uma definição na perspectiva do que a empresa pretende fazer. O entendimento é de que os administradores representem um papel ativo, consciente e racional na formulação da estratégia da organização.

Também defende que estratégia é a "resposta da organização ao seu ambiente através do tempo", considerando a perspectiva do que a organização eventualmente faz. Nesse conceito, todo e qualquer tipo de organização tem uma estratégia definida, mesmo que ela nunca tenha sido explicitada. Nesse caso, as organizações que se enquadram são as reativas,

ou seja, aquelas que reagem passivamente às mudanças de seu ambiente, buscando apenas a sua sobrevivência.

A estratégia pode ser definida, segundo Andrews, (1971, p.79), como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

A forma de dar respostas ao seu ambiente é estratégia. Na visão de Mintzberg (1987), "uma idéia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu".

Para Corey (1992), "uma estratégia se desenvolve através de uma série de decisões inter-relacionadas, que não são planejadas com antecedência, e podem representar respostas contingenciais de forças opostas ou amigáveis".

Para Pina (1994), nos negócios, a estratégia é a essência, a síntese de um processo de busca que determina a direção que a organização vai tomar no caminho para o futuro. O autor afirma, ainda, que a estratégia emerge da inteligência de um estrategista ou é o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico.

Na definição da estratégia, é muito comum misturar pensamentos lógicos com intuição, análise com síntese, apesar de Hamel e Prahalad (1995) defenderem a idéia de utilizar mais a capacidade de síntese, pois o objetivo é criar e desenvolver novas oportunidades, novos mercados e não ampliar suas oportunidades, aumentando sua participação no mercado em que atua.

Para Ohmae (1985,p.42), a estratégia "é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes".

O ponto central da estratégia deve ser criar valor para os clientes da organização. "O valor pode ser definido como a combinação de benefícios recebidos e custos pagos pelos clientes." Daft (1999)

Oliveira (1991, p.27) destaca a estratégia empresarial como "o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento."

Gianesi e Corrêa (1994, p.53) descrevem estratégia, "como uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização". Segundo Oliveira (1991, p.28) a "estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia". Gaj (1985, p.35) realça esta visão afirmando que "as estratégias exigem uma visão clara da realidade e da necessidade e devem estar amarradas com processo de controle para serem implantadas e acompanhadas depois de escolhidas."

Segundo Porter (1992, p.10), "a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no interior de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha". A vantagem competitiva pode ser considerada como o resultado final que toda organização almeja.

Para o autor (1992, p.01), "a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado". A posição competitiva requer uma batalha interminável entre os concorrentes, até que se consiga esta vantagem, pois visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado.

As estratégias podem ser planejadas ou emergentes, segundo Mintzberg (1987). Qualquer tipo de organização possui estratégias. O principal objetivo de estabelecer estratégia é a criação de vantagem competitiva. As estratégias emergentes são aquelas decorrentes de mudanças do ambiente externo, não previstas ou planejadas, mas necessárias para que a organização se posicione. Nesse caso, mais uma vez, fica evidente a importância do monitoramento de informações e a percepção das pessoas quanto a tendências do mercado.

O entendimento dos conceitos de estratégia e, principalmente, a adoção de estratégias competitivas possibilitarão às organizações obter os resultados estabelecidos em seu plano estratégico.

Além dos conceitos e definições de estratégia, outro tema importante a ser apresentado, para que se tenha o entendimento necessário deste estudo, é a importância do planejamento estratégico como instrumento de superação das incertezas e das instabilidades.

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento é o processo básico que utilizamos para escolher nossos objetivos e determinar como os atingiremos (Stoner,1995, p. 136).

Para Gandin (1994, p.58), "O planejamento implica transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada."

Planejamento é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para atingirmos objetivos específicos rumo à consecução das metas. Planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais (Stoner,1995).

O planejamento estratégico também é um instrumento para se estabelecer estratégias competitivas. Cada vez mais, os administradores o utilizam como ferramenta para auxiliar no desenvolvimento das organizações. O planejamento estratégico ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem de seus objetivos.

Para Giegold (1980, p. 35), o "planejamento é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que isso aconteça por acaso." É o processo de prospectar um determinado conjunto de ações mediante a capacidade de definir tendências de comportamento do mercado, possibilitando às organizações se antecipar e aproveitar as oportunidades que poderão surgir, neutralizando possíveis ameaças.

Gracioso (1996, p.41) afirma que o "objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a *performance* futura da empresa", definindo planejamento estratégico "como a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico".

Segundo Fischmann e Almeida (1990, p. 25) o planejamento estratégico "É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos".

Kotler (1997, p. 152), entende que “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Kotler (1993, p. 168), o planejamento estratégico faz “as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar”.

Para Ackoff (1974, p. 04), o planejamento estratégico é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de forma diferente.

Segundo Oliveira (1991, p.62), planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente.

Através do planejamento estratégico é possível diminuir o risco de tomar uma decisão errada, obter uma visão criativa sobre os rumos das empresas, reunir todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização.

Sabe-se que diariamente as situações estão diferenciadas, o que torna o amanhã diferente de hoje e o hoje diferente de ontem. Planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver. As empresas fazem planos estratégicos pelas mesmas razões. “Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente.” (Tiffany, 1997, p.09).

Além disso, através do planejamento estratégico é possível definir o negócio em que a organização atua e deveria atuar, bem como sua missão. A primeira informação importante a ser extraída de um planejamento estratégico é a missão da organização, pois ela representa a razão de ser, o motivo pelo qual a empresa existe e pretende existir. Fischmann e Almeida (1993, p.24) descrevem a missão como sendo "o papel que desempenha a organização". Porém, Certo (1993, p.104) define a missão organizacional "sendo o propósito, ou a razão de ser, da organização". Sem esta definição, é impossível traçar objetivos específicos coerentes ou averiguar a adequação da organização com a execução desses objetivos. Lopes (1984, p.27) salienta que a "missão consiste na linha de atividades que ela pretende seguir. A missão estabelece os limites de atuação da empresa e o campo no qual ela pretende crescer e

competir. " Para Stoner e Freeman (1982, p.70) a missão se resume na " finalidade peculiar que diferencia a organização de outras do seu tipo." A declaração da missão de uma organização também pode ser definida como "o objetivo amplo da organização ... que justifica a existência da organização." (Stoner, 1995, p. 137)

De acordo com a National Center for Nonprofit Boards (1996, p.11) "A missão serve como proposta educativa e disciplinar, ao estabelecer e demarcar fronteiras." Com o tempo, uma visão bem sucedida da organização vai ampliar e diversificar esta missão, mas, enquanto isso não ocorre, a declaração da missão canaliza os escassos recursos da organização, impedindo que sejam buscadas direções novas e tentadoras sem uma profunda reflexão.

Segundo Gracioso (1996, p.27), "a missão da empresa" permeia todas as decisões estratégicas. Mas é necessário que esta visão seja difundida para todos que se encontram na alta administração da organização. A missão deve por si só ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais.

O planejamento estratégico prepara a organização para o que está por vir. A elaboração de um plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo, na hora certa (Ibid, 1997, p.10).

Um planejamento estratégico dá uma visão do futuro. Independente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio ou ser uma empresa já estabelecida, as organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

Para Mintzberg (1995), o planejamento estratégico é um processo formalizado, levando em conta as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização, para produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões.

Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento estratégico possibilita às organizações antecipar as mudanças que estão por vir, criando produtos ou mesmo explorando novos mercados e isso se torna cada vez mais viável, quanto mais próximas da realidade estiverem as percepções e competência dos gestores da organização.

2.4 A Evolução do Planejamento Estratégico

Com o aumento da competitividade, a turbulência do ambiente em que as organizações se encontram, novos arranjos organizacionais começaram a aparecer. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está relacionada à complexidade dessas mudanças ambientais.

Considerando o ambiente cada vez mais turbulento, a busca pela competitividade e o aumento da oferta de produtos e serviços, torna-se cada vez mais necessária a realização de um planejamento estratégico, para que as organizações possam se antecipar às adversidades impostas pelo mercado.

Existe a crença por parte de muitas organizações de que só é possível planejar em ambientes estáveis, com mudanças moderadas e até mesmo que tenham baixo impacto para a organização. Para Gracioso (1991), o planejamento é indispensável num ambiente de turbulências como o atual momento em que vivemos.

Qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, está sofrendo os impactos dessa turbulência. A partir de 1990, com a abertura do mercado nacional para o mercado globalizado, as empresas privadas brasileiras tiveram que se adaptar à competitividade em nível internacional, muitas delas, inclusive, chegando à falência. Após 1994, as organizações públicas brasileiras se tornaram o principal alvo. Tendo em vista a estabilidade da economia do Brasil, as finanças públicas tiveram uma forte influência, fazendo com que, inclusive, muitos municípios e até mesmo estados da federação, se encontrassem em situação caótica.

Considerando a evolução do planejamento estratégico, surge o que se conhece por administração estratégica. A administração estratégica se diferencia pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores (Gluck, et al. 1981; Ansoff, 1979).

Segundo Tavares (1991), "a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais."

"Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar

harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais" (Oliveira 1993, p. 29).

Segundo o autor, a administração estratégica se constitui de cinco grandes elementos interdependentes que se relacionam entre si, sendo os seguintes: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico.

Nesse sentido, Oliveira (1993), afirma que o planejamento estratégico "é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando grau de interações com o ambiente. Organização estratégica é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais. Direção estratégica é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais. Controle estratégico é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico. Desenvolvimento estratégico é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa"

O sucesso de todo esse processo está na implementação adequada das estratégias, utilizando o instrumento certo que permitirá à organização poder gerenciar e tomar as decisões. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* se apresenta como um "sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo" (Kaplan & Norton, 1997, p. 9).

Uma vez definidas as estratégias da instituição, busca-se extrair os seus fatores-chave de sucesso. Bouyton apud Daft (1999), diz que os fatores-chave de sucesso ou fatores críticos de sucesso são as "áreas específicas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o desempenho bem sucedido e competitivo da organização."

Segundo Ostrenga (1993), os fatores-chave de sucesso – FCS, são aqueles atributos que uma organização possui, ou até mesmo ações que deve desempenhar e administrar muito bem, sob pena de, não conseguindo, ter sua sobrevivência afetada ou seu crescimento impedido.

2.5 O *Balanced Scorecard*

A partir do choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos, surgiu uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.

Este instrumento preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Seus objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa.

Para um *Balanced Scorecard* 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 através de um conjunto integrado de medidas.

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

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo perspectiva financeira, perspectiva de cliente e medidas operacionais (Willyerd, 1997).

Cabe ressaltar que o *Scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia aos observadores possibilitando, também, a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o *Balanced Scorecard* conseguiu traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard* oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos de específico, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado) (Gendron, 1997).

Para Lingle e Schiemann(1996) projetar um bom sistema de medida deveria promover o equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e uma comunicação clara a todos os envolvidos sobre os objetivos da organização, enfoque e esforços de alinhamento, e uma cultura organizacional adequada. O *Balanced Scorecard* permite esse equilíbrio.

Segundo Trzcienski e Brooke (1997), iniciativas de administração de desempenho para uma organização incluem o desenvolvimento de indicadores-chaves de desempenho, um

sistema de administração de desempenho e desenvolvimento de processo, os quais devem ser focados na satisfação do cliente. O treinamento de times de trabalho é essencial na implementação de um centro de serviços compartilhado.

2.5.1 Os Princípios do *Balanced Scorecard*

Existem três princípios que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho de um *Balanced Scorecard*:

- da relação de causa e efeito;
- dos resultados e vetores de desempenho;
- da relação com os fatores financeiros.

2.5.1.1 Relação de causa e efeito

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.30), “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.” O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados, considerando todas as perspectivas que compõem o *Scorecard*. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de estratégia da unidade de negócios à empresa, ou seja, a relação de causa e efeito está diretamente ligada às perspectivas definidas para o BSC.

Em resumo, um BSC bem elaborado conta a história da estratégia, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e vetores de desempenho desses resultados. Todas as medidas identificadas devem estar relacionadas a uma causa que conduz ao efeito desejado.

2.5.1.2 Medidas de resultados e vetores de desempenho

As medidas de resultado, segundo Kaplan & Norton (1997, p.156) refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Os vetores de desempenho, por sua vez, são indicadores de tendências geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios, como, por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir. Deve haver uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho para o sucesso do *Balanced Scorecard*.

As medidas de resultados geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), que são comuns a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, tais como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários.

Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Sendo assim, esses vetores são traduzidos em indicadores específicos para cada tipo de organização ou até mesmo unidade de negócios. Os indicadores de tendências não medem as causas que afetam os indicadores de resultados.

É importante ressaltar a diferença entre os indicadores apresentados e os indicadores de diagnóstico. Os indicadores de diagnóstico, segundo Kaplan (1997, p. 170) são "aquelas medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata". Essas medidas ou indicadores de diagnósticos alertam a organização para a ocorrência de algum desvio que porventura poderia estar acontecendo e que poderia afetar os resultados desejados.

2.5.1.3 Relação com os fatores financeiros

Muitas iniciativas adotadas por organizações, tais como a implementação de programas de qualidade, reengenharia, *benchmarking*, geralmente não são associadas a indicadores financeiros, dificultando a justificativa para a sua realização pois, tradicionalmente, os resultados devem estar atrelados a indicadores financeiros. Segundo Kaplan & Norton (1997, p.157), "em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros."

Apesar da importância dos indicadores financeiros e de eles serem considerados em qualquer *scorecard*, é necessário o estabelecimento de outros indicadores de *performance*, que contemplem outras perspectivas. Kaplan & Norton (1997), sugerem quatro perspectivas básicas na implementação de um *scorecard*: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Essas quatro perspectivas, segundo o autor, têm-se revelado adequadas em diversos tipos de empresas e setores de mercado. Porém, elas devem ser consideradas um modelo, que poderá ser alterado desde que haja necessidade, incluindo outras perspectivas, conforme as características da organização ou do mercado em que estiver inserida.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas. Deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Ele deve também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado - as conseqüências dos esforços do passado - e os vetores de desempenho futuro.

2.5.2 Objetivos do *Balanced Scorecard*

Os principais objetivos de um *Balanced Scorecard* 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, conforme ilustrado na figura 2.

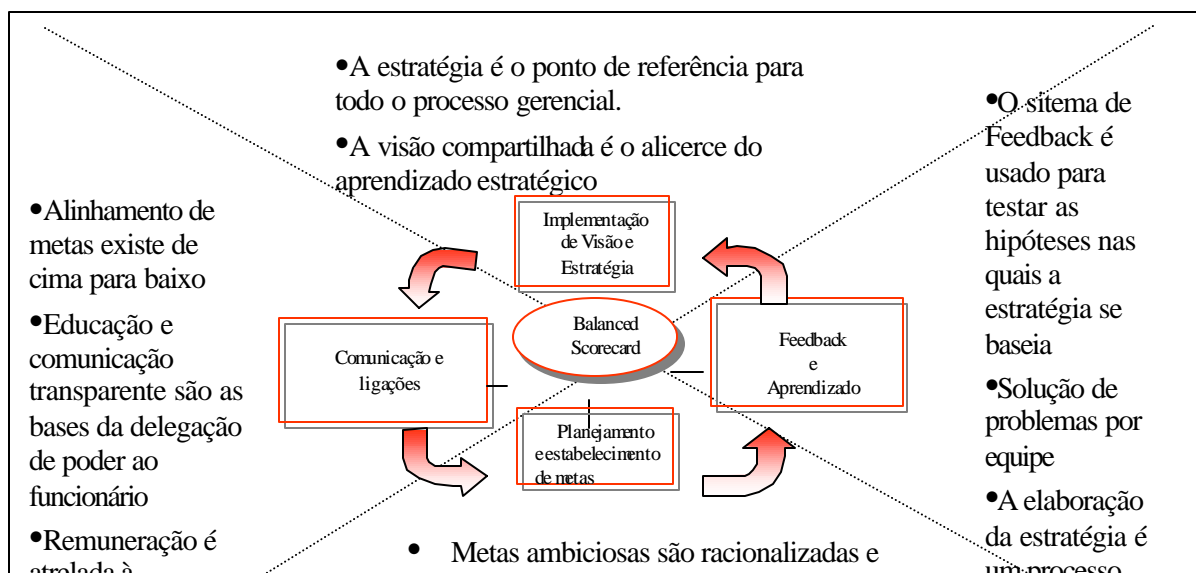


FIGURA 2: O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica (adaptado de Kaplan & Norton 1997, p.12).

De acordo com a figura 2, o processo de construção de um *Balanced Scorecard* tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; posteriormente, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização. Logo após a comunicação a todos, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o *feedback* e aprendizado estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da organização como um todo.

2.5.2.1 Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

Há necessidade de conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades. Este processo tem início com uma equipe de trabalho da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Estabelecer as metas e após identificar objetivos e medidas para seus processos internos.

2.5.2.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos

Os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos a toda a empresa através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. Esta comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Ao final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

2.5.2.3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas

O *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os executivos devem estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, anos antes, e, se alcançadas, transformarão a empresa. Depois de estabelecidas metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de respostas e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

2.5.2.4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

Este é o aspecto mais importante e mais inovador de todo o *scorecard*, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 16): ele cria instrumentos de aprendizado organizacional em nível executivo. O *Balanced Scorecard* permite que se monitore e se ajuste a implementação da estratégia e, se, necessário, se efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia. Busca-se examinar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos e, conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro. Para as empresas da era da informação, as estratégias não podem ser lineares ou estáveis. Elas operam em ambientes mais turbulentos, e os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas. O processo de aprendizado estratégico alimenta o processo de criação da visão e da estratégia, no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para os períodos futuros.

Sendo o *Balanced Scorecard*, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, as empresas o adotam cada vez mais, buscando uma linguagem para comunicar a visão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Estas medidas devem ser usadas de diferentes formas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Dessa forma o *Balanced Scorecard* deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, não como um sistema de controle.

2.5.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Considerando o modelo básico proposto por Kaplan & Norton (1997, p. 35), um *Balanced Scorecard* possui quatro perspectivas, conforme apresentado na figura 3: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. No entendimento dos autores, essas quatro perspectivas atendem à grande maioria das empresas pesquisadas, porém, devem ser consideradas como um modelo, não como uma camisa-de-força. O que poderá indicar a necessidade de criar novas perspectivas são as estratégias ou mesmo o setor em que a organização a ser analisada se encontra.

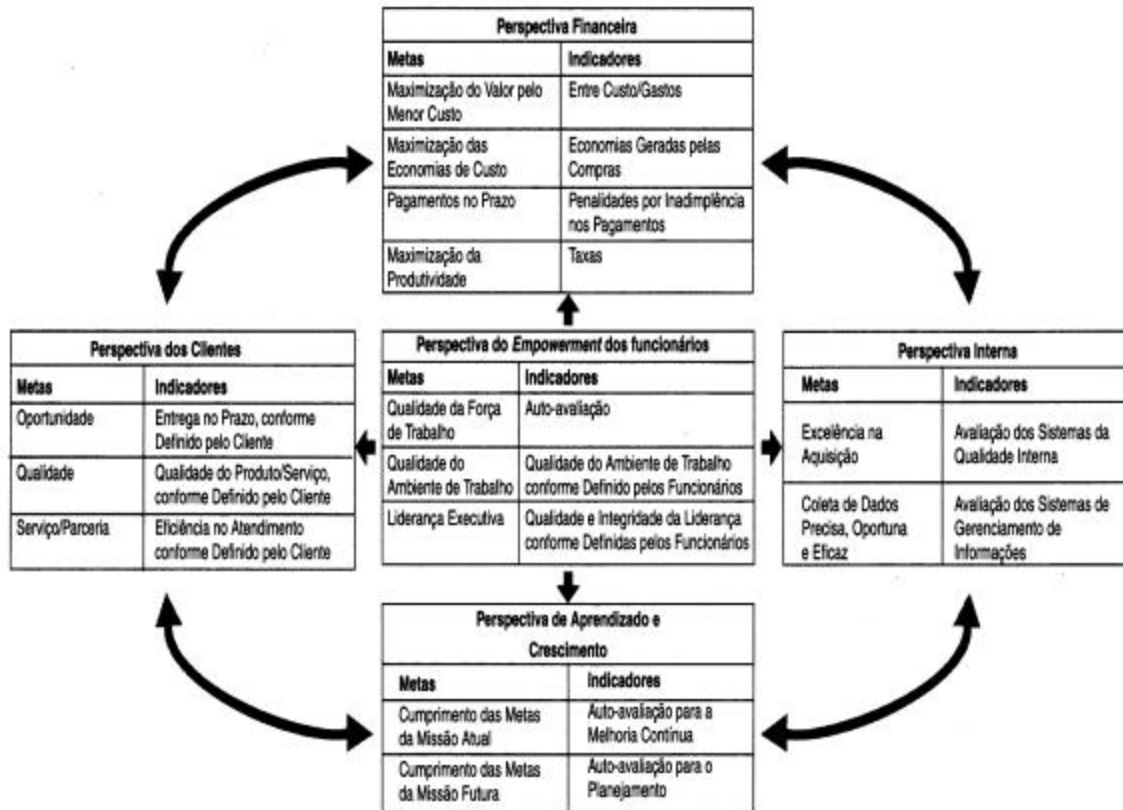


FIGURA 3 - As perspectivas do *Balanced Scorecard* (adaptado de Kaplan & Norton 1997, p.191).

2.5.3.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan & Norton (1997, p.49), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.”

Os objetivos financeiros representam os resultados de longo prazo. Indicadores tais como retorno sobre o investimento, superior ao capital investido, lucratividade, EVA, são alguns desses indicadores.

Dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e realidade de cada uma. Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Toda empresa apresenta fases de ciclo de vida que se descrevem como crescimento, sustentação e maturidade, porém os objetivos financeiros podem ser consideravelmente diferentes em cada uma dessas fases.

As empresas que estão em crescimento encontram-se em fases iniciais de seu ciclo de vida e tendem a possuir produtos e serviços com significativo potencial de crescimento que precisam ser aproveitados e, assim, podendo vir a comprometer os recursos consideráveis da empresa, em face da necessidade de investimentos. Investimentos em instalações, tecnologias, desenvolvimento de mercados (vendas), etc. Essa fase tem como objetivo financeiro global os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões através da geração de novos produtos e serviços.

Quando a empresa se encontra na fase de sustentação, busca-se obter excelentes retornos sobre o capital investido, além da sua manutenção no mercado, com o aumento da sua participação nele a cada ano. Nessa fase, as unidades de negócios estabelecem objetivos financeiros relacionados à lucratividade que podem ser expressos através das medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta.

Na fase de maturidade a empresa deseja colher os investimentos feitos nas fases anteriores, não justificando mais investimentos significativos, mas somente o suficiente para manter equipamentos e capacidades. A meta principal dessa fase é a maximização do fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro em benefício da empresa, pois todos os investimentos deverão ter retorno financeiro certo e imediato.

Vale salientar que uma empresa pode mudar radicalmente de fase por motivo de mudança de tecnologia, mercado ou legislação, que pode conferir um alto potencial de crescimento ao que antes era um serviço ou produto considerado *commodity*, mudando assim, completamente, os objetivos financeiros e de investimentos para a unidade de negócios. Então, se faz necessário que os objetivos financeiros de todas as unidades de negócios sejam analisados periodicamente a fim de que a estratégia financeira da unidade seja também reafirmada ou mudada.

Considerando as variáveis que compõem a perspectiva financeira, a eficácia da gestão aborda tanto o lucro quanto o risco, devendo as empresas assim equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. O gerenciamento do risco é um objetivo complementar ao retorno esperado, definido pela estratégia da unidade de negócios.

A diversificação das fontes de receita pode evitar a dependência de um restrito grupo de clientes, ou de somente uma linha de negócios ou ainda de uma determinada região geográfica, minimizando assim o risco financeiro da empresa.

Existem três temas financeiros para as estratégias de crescimento, sustentação e maturidade (colheita) da empresa: crescimento e *mix* de receita; redução de custo/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

a) Crescimento e *Mix* de Receita: referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e à modificação dos preços de produtos e serviços.

As medidas mais comuns para avaliar o aumento de receita são percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados.

Os novos produtos, as novas aplicações, os novos clientes e mercados, as novas relações, um novo *mix* de mercado e uma nova estratégia de preços têm como objetivo a geração de um aumento de receita.

b) Redução de Custo/Melhoria de Produtividade: o objetivo de produtividade para as empresas, principalmente na fase de crescimento deve focalizar o aumento da receita por funcionário, pois a vontade de reduzir custos através da automação específica e de processos padronizados pode ir contra a flexibilização necessária para customizar novos produtos e serviços para novos mercados.

A redução dos custos unitários pode ocorrer na fase de sustentação objetivando níveis de custos competitivos, melhoria das margens operacionais e um monitoramento nos níveis de despesas indiretas e de apoio, contribuindo desta forma para aumentar a produtividade e as taxas de retorno sobre o investimento.

Um método utilizado para redução de custos é a melhoria do *mix* de canais, ou seja, de relacionamentos com clientes: é a passagem de clientes e fornecedores dos dispendiosos canais de processamento manual para canais eletrônicos de menor custo, muito utilizados em bancos atualmente.

Atualmente as empresas estão cada vez mais reduzindo suas despesas operacionais, gerais, administrativas e de vendas, que devem se contrabalançadas no *scorecard* com outras medidas, como capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de maneira que a redução não interfira na realização de objetivos importantes para a empresa.

c) Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimento: está relacionado a objetivos de aumentar a receita, reduzir os custos e aumentar a utilização do ativo retorno sobre o capital

empregado, através do monitoramento de medidas como retorno sobre o investimento e valor econômico agregado. A melhoria da utilização dos ativos pode ocorrer com a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, de maneira que os retornos financeiros gerados por esses investimentos sejam realizados mais cedo.

Para a maioria das organizações, o equilíbrio de desempenho relacionado ao aumento de receita, à redução dos riscos, à melhoria de custos e produtividade e à maior utilização dos ativos oferecerão os elos de ligação necessários entre as perspectivas adotadas no *scorecard*.

2.5.3.2 Perspectiva do cliente

"Como os clientes nos vêem?". Essa pergunta é básica para o entendimento dessa perspectiva. Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como um de seus principais focos a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica. Exige ouvir com empatia os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam e do que não gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não as suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não. Incluir a "voz do cliente" nos processos da organização é vital para os negócios.

É importante ressaltar também que uma estratégia bem estruturada deve estar vinculada a todas as perspectivas definidas pela organização, usando as informações colhidas junto aos clientes, fornecedores e empregados da organização.

A tradução da visão e da estratégia da empresa para a perspectiva do cliente deve ser feita através de objetivos específicos, de preferência para segmentos também específicos de clientes e mercados, conforme demonstrado na figura 4.

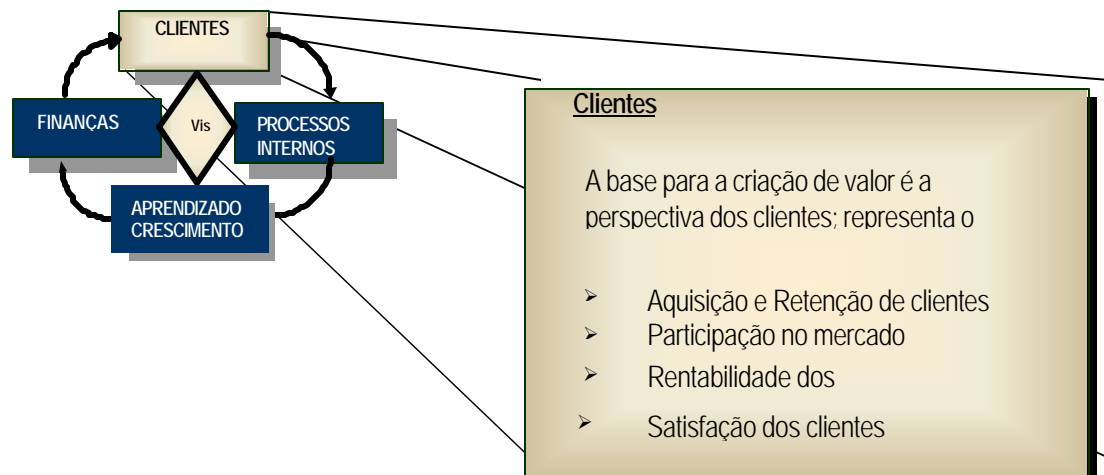


FIGURA 4: Perspectiva dos Clientes (adaptado de Kaplan & Norton, 1997)

Para criar uma estrutura de indicadores capaz de representar de forma adequada e equilibrada essa perspectiva, buscou-se classificar nas medidas recomendadas por Kaplan & Norton (1997), ou seja, participação de mercado, pois busca a identificação de negócios num determinado mercado; retenção de clientes, pois fundamentalmente, mais importante que satisfazê-los (temporariamente) é mantê-los, e no caso de uma universidade, o nome mais apropriado seria a evasão escolar; captação de clientes, pois procura medir o ingresso de novos alunos em todos os cursos e períodos; satisfação de clientes, que tem como objetivo principal medir o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de agregação de valor); lucratividade de clientes, que busca medir o lucro líquido de cliente ou segmentos, ou seja, as receitas obtidas deduzindo das despesas específicas necessárias para sustentar estes clientes.

As preocupações dos clientes normalmente estão relacionadas com os seguintes itens: tempo, qualidade, desempenho e serviços de apoio, preço e segurança.

Esses indicadores e medidas citados e recomendados pelos autores, possibilitam o adequado controle dessa perspectiva, porém é necessário acrescentar algumas medidas auxiliares que são características desse tipo de organização, que formarão os indicadores de tendências ou ocorrências.

O mercado apresenta tendência de mudanças, sendo que a primeira é o ciclo de vida curto dos produtos e a competição baseada no tempo. A redução do ciclo de vida do produto é importante na competição baseada no tempo, como fonte de vantagem competitiva.

Os produtos, da mesma forma que as pessoas, passam por estágios. Enquanto as pessoas passam pelos estágios da infância, idade adulta, velhice até a morte, os produtos bem-sucedidos, atravessam quatro estágios básicos: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Esta evolução é conhecida como ciclo de vida do produto.

Por outro lado, é necessário analisar a influência exercida pelo comportamento do consumidor no processo de compra.

Esse comportamento é uma função tanto de influências interpessoais quanto de influências pessoais. As determinantes pessoais do consumidor incluem necessidades individuais, motivações, percepções, atitudes e autoconceito. As interações desses fatores com as influências interpessoais determinam o que é comprado.

A influência e o poder dos consumidores, cada vez maior, devido à grande oferta de produtos, oriundos do mundo inteiro, fruto do fenômeno da globalização, têm determinado o

ritmo de alteração no ciclo de vida dos produtos e, cabe, às organizações se adaptarem a essa tendência.

Uma forma das organizações tornarem-se mais competitivas, é a busca de segmentação. A segmentação possibilitará às organizações entenderem e identificarem as necessidades do seu público-alvo, e, passo seguinte, desenvolver novos produtos ou serviços. Indo ao encontro dessa tendência, os consumidores, se necessário, estão dispostos a pagar mais por uma diferenciação dos produtos, que atenda de modo mais completo as suas necessidades.

Nesse sentido, é cada vez mais importante desenvolver a capacidade de coletar e analisar dados de comportamento do consumidor e, principalmente, desenvolver a capacidade de síntese de forma a criar produtos para novos mercados.

Essas tendências do mercado e as exigências dos clientes são desafios para a empresa como um todo e, em particular, para as funções como o *marketing* e a manufatura. Estes desafios são traduzidos em forma de prioridades competitivas a serem alcançadas pela função manufatura e as dimensões de competitividade do *marketing*.

Um fator estratégico para as organizações é a disponibilidade de informação. Quando a informação abunda com liberdade, as barreiras geográficas tornam-se velhas e irrelevantes. Necessidades globais conduzem a produtos globais. Para os gestores, este fluxo universal de informação coloca a necessidade de aprendizagem e construção de estratégias e organizações capazes de reunir as exigências de um mundo sem fronteiras.

Se a empresa tem uma estratégia global de produção para que seus produtos possam ser comercializados através de diferentes países, existem alguns passos a serem seguidos, segundo Ohmae (1985): pensar como o consumidor local; fazer o que o consumidor realmente quer em cada área de atuação global; concentrar-se naquilo em que se é bom – *core competence*.

Tratar cada mercado diferente pela mesma estratégia global não é promover o gerenciamento por médias, mas sim, buscar a maximização de resultados de *marketing-mix* local em cada ponto de atuação da empresa sem fronteiras.

Para Ohmae (1985), a versão de produto universal vai além daquele produto que simplesmente é vendido em todo o mundo mas não se encaixa como um produto de alto valor agregado. É o caso da Coca-Cola, que antes de ser uma marca dominante em todo o mundo,

teve que realizar altos investimentos em diversos países, que na época, eram considerados estratégicos para o aumento do tamanho de seu mercado.

Porém, o sucesso de vendas não está garantido a partir da data de início das atividades em determinada região, pois a satisfação da demanda ou o atendimento das preferências do consumidor não se garantem a partir desse primeiro dia. Empresas que adotam essa estratégia de atuação usam a técnica de *push* para vender seus produtos, ou seja, criando a necessidade de consumo para o público local, ao invés da demanda, simplesmente “puxa” o produto para o seu consumo.

Segundo Ohmae (1985), o fluxo livre de informações faz com que determinados produtos sejam “puxados” pela demanda, pois gera maior valor agregado para os consumidores. Ao contrário, produtos assemelhados a *commodities* só têm crescimento de mercado se a empresa tem força financeira suficiente para “empurrá-los” à demanda.

Dessa forma, os produtos de alto valor agregado têm sua demanda estabelecida em diversos países (EUA, Europa e Japão) simplesmente pelo efeito do crescimento da informação e da orientação de seu consumo pela moda, assim como tênis de marcas famosas. Como o consumo é orientado pelo valor agregado do uso, o fator preço passa a ser secundário nesses casos.

Empresas que, como a Coca-Cola, desejam estabelecer-se num determinado país, têm que estar dispostas a investir muito não somente em plantas industriais, mas, também no macroambiente local, seja através de união com distribuidores, fornecedores e o perfeito entendimento das reais necessidades da demanda. Dessa forma, seu produto poderá ser mais bem aceito por aquela determinada sociedade. A empresa tem que identificar forças internas daquele mercado para que, com seu uso, possa tornar seu consumo usual e demandado pela nova classe de consumidores.

O sucesso empresarial derivado dessas estratégias deve esperar até que as companhias tenham desenvolvido um elevado número de funções internas (*insiders functions*) naquele país, como por exemplo: engenharia, vendas, instalações, gestão financeira, serviços, etc. Fica claro que a mera replicação do sistema de negócios do país de origem pode não gerar bons resultados.

Diferentemente dos produtos de alto valor agregado que são mundialmente comercializados, os produtos assemelhados a *commodities* devem respeitar e se adequar diferentemente a cada país em que venham a ser produzidos e/ou comercializados. Nesse

caso, a *insiderization* é chave para o sucesso global da empresa. Exemplo disso é o caso da rede de lanchonetes McDonalds que teve de adaptar seus produtos, quando da sua instalação na Índia, onde foi obrigada a retirar a carne da vaca de seus produtos, devido ao fato desse animal ser considerado sagrado dentro da cultura e valores daquele povo.

Alcançar sucesso num novo mercado exige tempo e investimento. A persistência e a perseverança são as chaves para a sobrevivência em longo prazo. No entanto, normalmente, a ansiedade e a impaciência dos altos dirigentes não permitem esperar para ver.

Essa mentalidade não é só um problema de atitude ou de visão mal orientada. Antes disso, diz respeito a sistemas, estruturas e comportamentos corporativos muito inflexíveis. A maioria das companhias encontra dificuldades para ajustar suas expectativas usuais às características particulares do mercado em questão. Por exemplo, tendem a não aceitar diferentes níveis de rentabilidade para mercados diferentes. Ou então, altos dirigentes que confiam demais nas diretrizes financeiras podem facilmente perder a noção da importância de se operar globalmente, uma vez que essas diretrizes muitas vezes mascaram o que de fato acontece no mercado fora do país de origem.

É uma prática comum adotar os mesmos padrões de avaliação indiscriminadamente para todas as operações, padrões esses que reafirmam constantemente a inflexibilidade das corporações em reconhecer que mercados diferentes requerem modificações nesses mesmos padrões; se deseja operar globalmente, deve-se pensar e agir globalmente e, se esse compromisso não for realmente verdadeiro, os esforços necessários para isso simplesmente não acontecerão.

Normalmente, um problema numa operação globalizada aparece sob a forma de sintomas locais. Raramente o problema aparece onde estão suas causas. O que quer dizer que dirigentes em apuros dirão que sua filial japonesa não está indo bem, mas não reconhecerão seu pouco conhecimento sobre o mercado consumidor japonês, sobre as deficiências de seus sistemas de informações financeiras, sobre a necessidade de investimentos de longo prazo e de desenvolvimento de pessoal em nível local, em novos mercados. Ao contrário, estarão convencidos de que o problema é local e tentarão resolvê-lo.

Atuar efetivamente nesse ambiente sem fronteiras não significa obter grandes fluxos de caixa perseguindo novos mercados para se investir; muito menos significa reproduzir os sistemas de gestão da matriz nos novos territórios. Significa, em vez disso, concentrar-se em

entregar valor aos consumidores, prestando atenção em suas necessidades, pois apenas isso justifica os riscos e os investimentos da globalização.

Na perspectiva dos clientes, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado onde elas desejam competir, pois esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

Essa perspectiva também permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes que dizem respeito à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado.

O detalhamento dessas medidas é apresentado na figura 5, abaixo.

Participação no Mercado	Medida a proporção do negócio em um determinado mercado (por exemplo: dólares, unidades, número de clientes) que uma organização vende ao em relação ao mercado total.
Aquisição de Clientes	Medida a taxa à qual um negócio atrai ou ganha os novos clientes (por exemplo: número de novos clientes, % de proposta aceitas).
Retenção de Clientes	Medida a taxa à qual um negócio retém e mantém relações contínuas (por exemplo: % de renovação de contratos, número de clientes).
Satisfação dos Clientes	Medido o nível de satisfação para um critério específico (por exemplo: tempo, qualidade, manutenção, custo).
Rentabilidade dos Clientes	Medido o lucro diretamente associado com cliente específico ou grupo de clientes.

FIGURA 5: Medidas da Perspectiva dos clientes (adaptado de Kaplan & Norton, 1997)

Portanto, além de aspirarem à satisfação e ao encantamento dos clientes, os executivos das unidades de negócios devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

O processo de formulação estratégica, em relação a pesquisas de mercado, pode mostrar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com a dimensão de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. A partir dessa pesquisa, a estratégia da empresa pode ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que ela quer atacar. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, ela exige também que se escolha o que não fazer. Após identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos.

2.5.3.3 Perspectiva dos processos internos da organização

Nessa perspectiva, procura-se identificar todos os processos críticos que poderão afetar os resultados estabelecidos nas perspectivas do cliente e financeira. Kaplan & Norton (1997) recomendam, ainda, que seja definida a cadeia de valor completa para os processos internos, iniciando pelo processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções para o atendimento dessas necessidades. Em seguida, analisam-se os processos de operações, ou seja, entrega dos produtos, atendimento ao cliente, para somente após a análise desses processos, identificar e analisar os serviços de pós-vendas.

a) A cadeia de valor

A cadeia de valor, segundo Porter (1980), de qualquer organização, está ligada ao conjunto de atividades geradoras de valor em toda a linha, desde as matérias-primas básicas, passando por fornecedores e chegando ao produto final entregue na mão do cliente final e, mais recentemente, talvez seguindo para a reciclagem, no início de um novo ciclo da cadeia de valor. O enfoque é externo à empresa, vendo cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas parte.

O entendimento de cadeia de valor para essa perspectiva é uma adaptação desse modelo genérico, adotado por Kaplan & Norton (1997, p. 101), o qual procura criar valor para os clientes. Para adicionar valor ao produto a ser disponibilizado ao cliente, a perspectiva dos processos internos apresenta três processos principais ilustrados na figura 6.

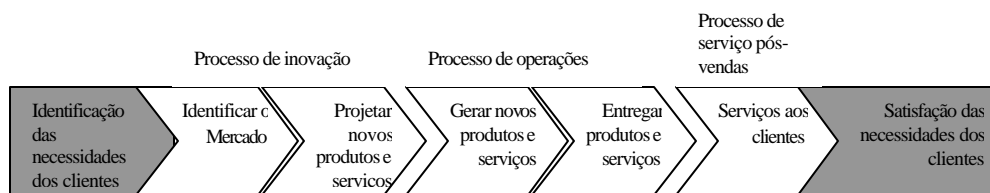


FIGURA 6: Modelo da Cadeia de Valores Genérica (adaptado de Kaplan & Norton, 1997, p.102)

Para melhor entender o modelo apresentado na figura 6, será detalhado o significado de cada processo.

b) O processo de inovação

A pesquisa e o desenvolvimento passam de um simples processo de apoio para o elemento básico do processo de criação de valor. Antigamente, quando os sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas eram projetados, as atenções se voltavam para os processos produtivos e operacionais, não para a pesquisa e o desenvolvimento. O processo de inovação apresenta-se com dois componentes:

- pesquisas de mercado para identificar tamanho do mercado, natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço;
- idealização de mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer.

As possíveis medidas a serem adotadas nessa etapa, de acordo com Kaplan & Norton (1997) são: % de vendas gerado por novos produtos; % de vendas gerado por produtos atuais; capacidade técnica do processo de produção (o indicador deverá variar de acordo com as características de cada empresa) e tempo médio de geração de novos produtos.

c) O processo de operações

Tem por início o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. É enfatizada a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

As operações tendem a ser repetitivas, permitindo a aplicação de técnicas de administração científica para o controle e melhoramento do recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega.

A influência da qualidade total, que foi adotada por empresas do mundo inteiro e, particularmente no Brasil, a partir da década de 1980, com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, levaram as empresas a complementar as medidas tradicionais de contabilidade de custos com outras medidas de qualidade e tempo de ciclo. Essas medidas de qualidade e tempo de ciclo variam de acordo com o tipo de empresa, ramo de atividade e mercado.

d) Serviço pós-venda

O serviço pós-venda inclui a garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos programas.

É possível avaliar seu desempenho aplicando a esses processos de pós-venda alguns parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais, como, por exemplo, o nível de atendimento imediato pelo percentual de solicitações dos clientes atendidos com uma única visita.

Nessa etapa, as medidas também são genéricas e podem variar de acordo com o tipo de empresa.

e) A importância da satisfação dos clientes nos processos da empresa

A satisfação dos clientes e a lucratividade da organização estão estreitamente ligadas à qualidade dos produtos e serviços. Níveis mais altos de qualidade resultam em maior satisfação do cliente, ao mesmo tempo em que podem sustentar preços altos e com muita frequência custos baixos. Assim, programas de aprimoramento de qualidade, em geral, levam a uma maior lucratividade. Elevar a qualidade de produtos e serviços deve ser alta prioridade das organizações.

Csillag (1995, p. 62), define o valor de um produto, processo ou sistema como "o grau de aceitabilidade de um produto pelo cliente, é o índice final do valor econômico". Pode-se definir quatro tipos de valor econômico para o cliente: valor de custo, de uso, de estima e de troca. Para o autor, o valor de custo é entendido "como sendo o total de recursos medido em dinheiro, necessário para produzir/obter um item". O valor de uso, por sua vez é "como a medida monetária das propriedades ou qualidades que possibilitam o desempenho de uso, trabalho ou serviço". Valor de estima é apresentado "como a medida monetária das propriedades, características ou atratividades que tornam desejável sua posse", e valor de troca "como a medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa".

Numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que podem ou cobrando apenas resultados. São necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos da organização.

Para Campos (1992, p. 24), "define-se um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente".

Para atender a todos os requisitos de qualidade exigidos pelo mercado e pelos clientes é necessário um enfoque especial aos processos. Nesse momento, é importante trazer algumas definições de processo. Segundo Harrington (1993, p. 10), pode-se definir um processo, de

forma genérica, como "qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para o cliente interno ou externo". Para o autor (1993, p. 17), "o que precisamos fazer é parar de pensar em termos de organização funcional e começar a olhar para os processos que estamos querendo aperfeiçoar".

Nesse sentido, a busca pelo aperfeiçoamento dos processos, agregando valor aos clientes e à organização deve ser constante.

Harrington (1997, p. 120), observa que "para a realização de melhorias organizacionais reais e sustentáveis, é imperativo que gerentes de todos os níveis hierárquicos da organização tenham capacidade e disposição para lidar com as difíceis questões associadas à implementação de uma grande mudança".

No gerenciamento de processos, seja através da aplicação de reengenharia, melhoria de processos ou qualquer outro tipo de abordagem, existe uma resistência natural por parte das pessoas. Segundo Davenport (1994), o sucesso de um processo de mudança se dá em função da compreensão, pelos dirigentes, de que as transformações nos modelos mentais, atitudes e valores constituem a base do sucesso da implementação dessas mudanças nas estruturas e sistemas operacionais e administrativos mas, com freqüência, as organizações subestimam a importância desses fatores e acabam fracassando nas iniciativas desta natureza

Outro fator de relevância é a confiança. Num processo de mudança, onde a resistência das pessoas é geralmente alta, quanto maior a relação de confiança das pessoas, mais fácil a transição. Segundo Harrington (1997, p. 195) "credibilidade constrói confiança. Confiança constrói lealdade. A lealdade reproduz o sucesso não somente para o indivíduo, mas para a organização como um todo. Esse importante ciclo tem de se iniciar com a gerência, e é uma função-chave antes que se possa exigir que o empregado comece a melhorar". O autor ainda afirma (1997, p. 202) que as "pessoas que entendem por que devem fazer determinada tarefa desenvolvem suas próprias abordagens à realização da tarefa, cometem menos erros e concluem a tarefa mais rápido, porque têm senso de propriedade. Elas também se sentem livres para mudar a abordagem quando a situação muda".

Nesse sentido, apesar da importância dos métodos de trabalho, do desenvolvimento de técnicas e ferramentas, é vital o trabalho efetivo em torno do aprendizado e crescimento das pessoas que compõem a organização.

Complementando o modelo básico sugerido por Kaplan & Norton (1997), apresenta-se a última perspectiva, que aborda o crescimento e aprendizado.

2.5.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Desenvolvem-se objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras quatro perspectivas apresentadas anteriormente. Seus objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

O aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas serão ações que surtirão efeito em longo prazo. O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento.

O *Balanced Scorecard*, após grande experiência em empresas de serviço e setor industrial, revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento, como é discutido a seguir.

a) Capacidade dos funcionários

Cada vez mais estão sendo utilizados o conhecimento e a capacidade dos funcionários para buscar a melhoria dos processos e o desempenho para os clientes. O pensamento de que o funcionário serve apenas para o serviço braçal, é inadmissível nos tempos atuais.

Foi preciso todo o avanço da automação industrial, ocorrido nos últimos anos, para que as empresas passassem a valorizar o ser humano, encarando-o como um importante ativo da organização. Isso levou ao surgimento do conceito de capital intelectual, que segundo Edvinsson e Malone (1998), é composto de três partes:

- Capital Humano – toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes, além da criatividade e inovação organizacionais.
- Capital Estrutural – a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, patentes, marcas registradas, direitos autorais e a documentação.

- Capital de Clientes – o relacionamento com os clientes.

Senge (1990, p.12) afirma que "o aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, está intimamente relacionado com a ação, pois nos oferece a possibilidade de realizarmos algo novo, até então considerado impossível de ser feito".

Covey (1994), apresenta uma mudança de paradigma, partindo do modelo das relações humanas e de recursos humanos – que tem como base tratar as pessoas bem e usá-las bem – para chegar ao modelo da liderança centrada em princípios. Esse novo modelo inclui os dois primeiros princípios, mas vai além porque envolve ajudar as pessoas a encontrar um significado e uma realização, com base na noção de que, em última análise, as leis ou princípios naturais sempre governarão, de um jeito ou de outro. Esse modelo, portanto, tem como meta criar uma força de trabalho responsável, com base em uma percepção comum de significado e visão, em torno de um sistema de valores baseado em princípios e depois explorar o potencial dessa força de trabalho a fim de competir na economia global.

Na economia global, só é possível ser viável se tiver alta qualidade e baixos custos. E para obter um alto nível de qualidade e baixos custos é importante ter uma cultura de alta confiança. É essa alta confiança que permite formar parcerias significativas dentro e fora da organização, com funcionários, com clientes, com fornecedores, com todo o mundo. Por outro lado, você não formará uma cultura de alta confiança – baseada na difusão da lealdade em toda a organização – se não estiver centrado em princípios. A confiança vem de princípios.

Os princípios aos quais se faz referência são os princípios básicos universais relevantes em todos os relacionamentos humanos e em todas as organizações, como justiça, imparcialidade, honestidade, integridade, confiança. Eles são óbvios e atestam sua validade por si próprios.

Se uma organização ainda não está competindo globalmente - se sua participação está limitada a uma economia local ou regional em que a competição pode ainda não ser muito feroz - talvez até o momento esteja conseguindo ter sucesso adotando essa abordagem antiga. Mas a economia global terá um enorme impacto sobre o mundo inteiro. O obstáculo a ser transposto é tão alto, tão significativo, que para superá-lo as organizações precisam desenvolver culturas de alta confiança. Caso contrário, não sobreviverão.

O grande valor da cultura de alta confiança é que ela reúne idealismo e pragmatismo, que se tornam a base tanto do fortalecimento dos funcionários quanto da qualidade dos produtos e serviços. A delegação de poder e a qualidade estão totalmente integradas em uma

cultura de alta confiança. A lealdade precede a confiança, que precede a delegação de poder, que precede a qualidade.

Acreditar no potencial humano é o caminho mais curto para se obter altos ganhos de produtividade e qualidade. Para isso não basta apenas tratar bem as pessoas e depois usá-las, conforme o modelo tradicional nos ensinou. O grande objetivo é fazer com que as pessoas encontrem significado e realização naquilo que fazem. As pessoas querem assumir responsabilidades por seus próprios recursos. Querem sentir que estão dando uma contribuição pessoal para algo importante. Tratar as pessoas como elas podem e devem ser tratadas e elas corresponderão às expectativas.

É preciso afastar a idéia de que existe um método rápido e fácil para construir uma cultura de alta confiança. Não é algo que se possa fazer com ajustes rápidos e visão de curto prazo.

Existe o entendimento equivocado por parte dos empresários, que vêem a organização como uma máquina. A organização não é mecânica, é orgânica. Vive e cresce, assim como as pessoas; você deve alimentá-las ao longo do tempo. É necessário criar as condições certas, o clima certo, para o crescimento e a oportunidade. Não se deve apenas anunciar a declaração de missão. Ela tem de partir do coração das pessoas. Caso contrário, será ignorada.

Para Senge (1990, p.135) "as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem". Conclui-se então que uma organização só aprende quando investe em seus funcionários para que eles aprendam e, como consequência natural, o aprendizado se estabelece.

Por outro lado, Aubrey e Cohen (1995) defendem que essa aprendizagem se viabilizará se houver autonomia para as pessoas poderem definir seus próprios objetivos.

"A essência da maestria pessoal está em aprender a gerar e manter tensão criativa em nossas vidas. Ela é a força que entra em ação no momento em que identificamos um objetivo em desacordo com a realidade atual" (Senge, 1990, p.137).

Algumas medidas genéricas a serem adotadas nessa fase, que estão diretamente relacionadas aos funcionários são: satisfação dos funcionários, pois como já foi dito, representam um dos principais ativos de uma organização; retenção de funcionários, pois com os investimentos em capacitação e até mesmo o conhecimento adquirido pelos empregados, é estratégico para as empresas mantê-los e, para isso, recomenda-se a adoção de políticas de

valorização das pessoas; e, produtividade dos funcionários, que somada ao valor que se agrega aos produtos, possibilita um aumento da competitividade.

b) Capacidades dos sistemas de informação

Para que os funcionários possam desempenhar suas atividades com eficácia num ambiente competitivo, eles precisam de informações precisas sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. Funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado.

c) Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Motivar funcionários para agir no melhor interesse da empresa podendo ter a liberdade para decidir ou agir é indispensável para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa.

Uma das formas de promover um ambiente de funcionários motivados seria o incentivo a sugestões e estas serem apresentadas e implementadas, se possível.

Não restringindo a contribuição dos funcionários a apenas questões relativas aos custos, as empresas poderiam incentivar melhorias específicas quanto ao que se refere à qualidade, ao tempo ou ao desempenho para os processos internos e para os clientes.

Para mudar o ambiente tornando-o propício para a inovação e crescimento, deve-se, segundo Senge (1990, p. 15), adotar a filosofia da organização de aprendizagem, na qual o autor procura classificá-la em cinco disciplinas fundamentais para o seu desenvolvimento: maestria pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe, visão compartilhada e pensamento sistêmico. Para o autor, "embora apresentadas separadamente, cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente aprender, que podem desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações".

Senge (1990, p.20) afirma que disciplina é diferente de cumprir normas, e significa "um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz, pois você passa a vida treinando".

Para o autor, o domínio dessas disciplinas será fundamental no processo de criação de organizações de aprendizagem.

A estrutura de medição da perspectiva do aprendizado e crescimento, sugerida por Kaplan & Norton (1997), é demonstrada na figura 07.

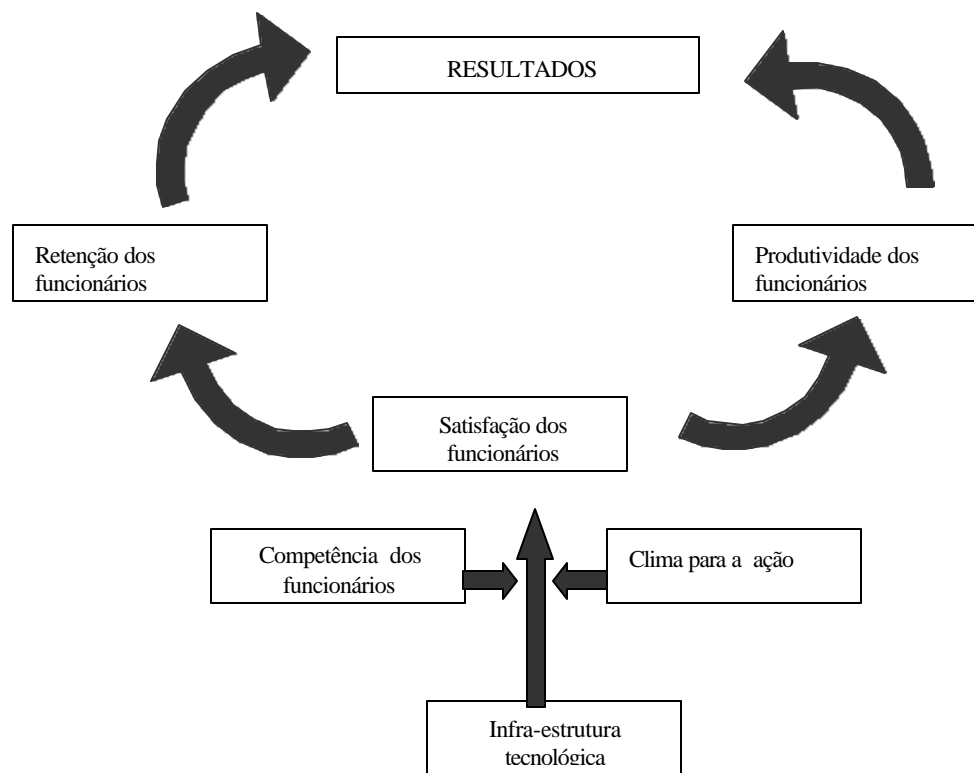


FIGURA 7: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento (adaptado de Kaplan & Norton, 1997, p.135)

Em resumo, o gerenciamento de um negócio deve ser realizado através do controle dos resultados de perspectivas financeiras e não-financeiras que busquem avaliar o desempenho da organização em relação a seus clientes, desempenho de seus processos e dos recursos humanos, de forma equilibrada, visando viabilizar, continuamente, oportunidades, desafios e melhorias.

As melhores práticas para o controle do desempenho das organizações utilizam-se de sistemas de medidas de desempenho junto com iniciativas de medida qualitativas.

Finalmente, as medidas de desempenho devem ser projetadas para apoiar grandes mudanças, de forma que a relevância do desempenho medido possa ser mantida e permita uma evolução contínua da organização.

No capítulo 3, será apresentada a sistematização para a construção da estrutura de indicadores em uma instituição de ensino superior privada, ou seja, um passo a passo para a se criar um *Balanced Scorecard* equilibrado para este tipo de organização.

CAPÍTULO 3 – SISTEMÁTICA DE DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED SCORECARD*

No desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, algumas premissas devem ser consideradas e, caso não o sejam podem simplesmente tornar-se impraticáveis. Um desses cuidados é o envolvimento da alta administração no processo de criação e estruturação dos indicadores. De acordo com Kaplan & Norton (1997, p. 308), nesse caso, o processo deve ser totalmente cancelado, por melhor que seja a sua estrutura de indicadores.

Outro fator a considerar, é a participação parcial da alta administração, como por exemplo, a de apenas um ou mais integrantes. Se não houver um comprometimento de todos, o processo deve ser cancelado.

Considerando a premissa acima citada, apresentamos os principais passos para a criação de um *Balanced Scorecard*.

3.1 Estabelecimento dos Objetivos para a Criação de um *Balanced Scorecard*

Considerando a premissa inicial apresentada, é fundamental o consenso entre a alta administração sobre os objetivos para a implementação do *Balanced Scorecard* na organização. De acordo com Kaplan & Norton (1997, p. 308), é comum querer implementar devido ao apelo conceitual, o que por si só, não justifica. Os principais objetivos para a implementação de um *Balanced Scorecard* estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso entre todos os participantes, pois do contrário, dificulta o comprometimento na execução das iniciativas estratégicas; possibilitar a vinculação entre os indicadores de resultados ou ocorrências com seus vetores de desempenho, o que facilita sobremaneira a gestão e a própria construção de um *Scorecard*.

Considerando os três fatores identificados acima, exemplifica-se abaixo cada um deles para uma melhor compreensão dessa sistemática.

É muito comum às organizações, de acordo com seu tamanho ou mesmo complexidades, desenvolverem planos estratégicos para facilitar a sua gestão. Porém, o simples estabelecimento de objetivos e até algumas medidas vinculadas a esses objetivos, não garantem o atingimento da visão estratégica definida. Um dos diferenciais para a criação de um *Balanced Scorecard* é a tradução da visão e até da estratégia em objetivos específicos e, como já mencionado, associados a cada perspectiva.

É recomendável, também, iniciar com a tradução da visão e estratégia da organização em objetivos e medidas operacionais, conforme citado por Kaplan & Norton (1997 p. 307). Apesar de existir características próprias para cada tipo de organização e, ainda, objetivos diferentes para querer implantar um *Balanced Scorecard*, é possível delinear um processo padrão para a sua implantação. Os autores recomendam a implantação em quatro etapas: definição dos objetivos estratégicos; identificação da arquitetura de indicadores; encadeamento entre os indicadores de resultados e de tendências; elaboração de um plano de implementação.

Porém, apesar do modelo básico constar de quatro perspectivas que podem se adequar a qualquer tipo de organização, não elimina o fato de dependendo do tipo de instituição, criar uma ou mais perspectivas específicas.

3.1.1 Definição das perspectivas

Considerando que o modelo básico proposto por Kaplan & Norton (1997) está estruturado em quatro perspectivas e, também, que os autores entendem que é possível incluir novas perspectivas, desde que seja necessário e, considerando ainda, que um dos princípios em que esse sistema de administração está alicerçado é o de causa e efeito, para o caso de uma Instituição de Ensino Superior privada, recomenda-se iniciar com a perspectiva da educação, pois esse deve ser o seu principal foco .

A segunda perspectiva a ser definida, dentro desse encadeamento de causa e efeito, é a dos clientes, pois se obtivermos um equilíbrio nos resultados de seus indicadores, torna-se viável a obtenção de bons resultados na primeira perspectiva, ou seja, a da educação.

A terceira perspectiva deverá ser a da responsabilidade financeira, diferente da perspectiva das finanças apregoada pelos autores, pois ao invés de focar resultados tais como lucro, entre outros, busca identificar indicadores que permitam o equilíbrio financeiro que dê suporte às demais perspectivas.

A quarta perspectiva é a dos processos internos, pois servirá de base às perspectivas anteriormente citadas, nas quais realmente é possível gerenciar os principais vetores de desempenho, juntamente com a próxima perspectiva.

A quinta perspectiva é a do aprendizado e crescimento, que está diretamente relacionada com o desempenho das pessoas da organização e dos sistemas de apoio.

3.1.2 Definição dos Participantes

Definidos os objetivos e as perspectivas que irão compor o *Balanced Scorecard* deve-se, a partir daí, identificar a pessoa responsável para a estruturação do BSC, o chamado arquiteto. Essa pessoa é a responsável pela organização e criação do *Scorecard*, supervisionando todas as atividades, acompanhando o cumprimento das etapas previstas no cronograma de trabalho, disponibilizando toda a documentação necessária para a equipe de projeto e, acima de tudo, gerenciando o processo de aprendizagem, a tradução de idéias, intenções, desejos e ações propostas, em objetivos e indicadores, e também gerenciando as variáveis que compõem o ambiente de trabalho, criando um clima de confiança e estimulando a participação de todos.

É possível ainda utilizar um consultor externo como arquiteto, desde que seja assessorado por um arquiteto interno.

3.2 A Construção do *Balanced Scorecard*.

Cada empresa possui características e cultura próprias, o que poderá influenciar o processo de construção de um *Balanced Scorecard*. Porém, Kaplan & Norton (1997, p. 314), sugerem um procedimento simples e genérico composto por quatro passos, que se desenvolvidos de forma correta, permitirá a construção do BSC, de forma consistente.

Esses quatro passos se constituem pela definição da arquitetura de indicadores; o consenso em função dos objetivos estratégicos; a escolha e elaboração dos indicadores e a elaboração do plano de implementação.

A seguir apresenta-se, de forma mais detalhada, cada passo descrito acima.

3.2.1 Passo 1 - Definição da arquitetura de indicadores

Essa etapa, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 314), é composta por duas tarefas distintas: seleção da unidade organizacional adequada e identificação das relações entre a unidade de negócio e a corporação.

A importância de se selecionar uma unidade específica é devida, pois dependendo da complexidade da organização, torna-se muito difícil a sua implementação. Assim, recomenda-se identificar uma unidade que possua atividades que contemplam uma cadeia completa de valores, ou seja, inovação, operações e *marketing*. Geralmente, essa unidade possui seus próprios clientes, produtos e fornecedores, como também seus próprios canais de distribuição e sistema de operações independentes.

A segunda tarefa é a identificação da relação da unidade de negócio escolhida com a corporação. O objetivo dessa tarefa é manter uma sintonia entre a estratégia corporativa e a da unidade de negócio definida, bem como alinhar os objetivos dessa unidade com os objetivos estratégicos da corporação.

3.2.2 Passo 2 - Consenso referente aos objetivos estratégicos

Essa etapa, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 316), é composta por três tarefas distintas: realização da primeira série de entrevistas; realização da sessão de síntese e a realização do *workshop* executivo.

Para a realização da primeira série de entrevistas, deve-se preparar o material básico para a construção, ou seja, o relatório do planejamento estratégico que consta da definição da missão, da visão estratégica e da estratégia da corporação e da unidade, bem como toda a análise estratégica que de forma direta ou indireta, poderá afetar a instituição. Uma vez coletado esse material, deve-se distribuir a cada participante da equipe de trabalho, que é composta pela alta administração da unidade.

Uma vez que cada participante tenha claras as definições estratégicas estabelecidas para a organização, deve-se desenvolver um nivelamento conceitual sobre o *Balanced Scorecard* aos participantes e em seguida, buscar-se identificar os objetivos estratégicos que deverão ser definidos para a realização da visão e estratégia, bem como seus indicadores de resultados.

Definidos os objetivos estratégicos, inicia-se o processo de identificação dos objetivos operacionais e a identificação de possíveis conflitos potenciais entre os participantes ou áreas da unidade.

Realizada a primeira entrevista, inicia-se a sessão de síntese que significa identificar as principais respostas e questões importantes que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.

Como resultado dessa sessão, obtém-se uma lista de objetivos e indicadores classificados por perspectiva.

Identificados os objetivos estratégicos, realiza-se o *workshop* executivo, que deve ter a participação da alta administração. Como resultado, busca-se um consenso entre os participantes sobre os objetivos, indicadores, ações e relações entre essas informações e o planejamento estratégico definido.

A obtenção desses objetivos e indicadores deve ser feita por perspectiva, de forma seqüencial, começando pela que representa o efeito principal que a organização tem como

foco e, depois, numa relação de causa e efeito, as demais perspectivas que dão sustentação à primeira.

Após a apresentação dessas perspectivas, busca-se priorizar os principais objetivos e medidas em três a quatro objetivos por perspectiva.

3.2.3 Passo 3 - Escolha e elaboração dos indicadores

Essa etapa, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 319), é composta por duas tarefas distintas: reuniões dos subgrupos e o *workshop* executivo - segunda etapa.

Deve-se formar alguns subgrupos que terão quatro objetivos:

- refinar as descrições dos objetivos estratégicos definidos no *workshop* executivo;
- identificar o indicador ou indicadores que melhor se relacionam com os objetivos a serem atingidos;
- para cada indicador, identificar as fontes de informações para a estruturação do plano;
- identificar as relações de causa e efeito entre cada perspectiva e indicadores de cada perspectiva;

O principal objetivo dessa etapa é a identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Das perspectivas que compõem o modelo básico, a das finanças, dos clientes e do aprendizado e crescimento, possuem indicadores genéricos, que podem ser utilizados por qualquer tipo de organização, porém, na opinião de Kaplan & Norton (1997, p. 320), são essenciais. Esses indicadores essenciais são:

a) Perspectiva financeira:

- retorno sobre o investimento / valor econômico agregado;
- lucratividade;
- aumento / *mix* de receita;
- produtividade da redução de custos.

b) Perspectiva dos clientes:

- participação de mercado;

- aquisição de clientes;
- retenção de clientes;
- lucratividade dos clientes;
- satisfação dos clientes.

c) Perspectiva do aprendizado e crescimento:

- satisfação dos funcionários;
- retenção dos funcionários;
- lucratividade por funcionário.

Embora a identificação de indicadores de resultados seja uma tarefa importante, o que poderá garantir o bom desempenho desses indicadores são os vetores de desempenho. A correta identificação dos indicadores de tendência ou vetores de desempenho é que irá dar a sustentação adequada na arquitetura do *Balanced Scorecard*.

Ao final dessa tarefa, obtém-se o seguinte:

- lista de objetivos para cada perspectiva;
- os indicadores correspondentes para cada objetivo;
- a identificação de como esses indicadores serão quantificados;
- uma ilustração da relação de causa e efeito entre esses indicadores e perspectiva.

Com isso é possível iniciar o segundo *workshop* executivo, que terá como principal objetivo consolidar todas as informações para a implementação do plano estratégico.

Nesse momento, devem ser apresentados todos os objetivos, indicadores e vetores de desempenho por perspectiva, possibilitando dessa forma, um debate a respeito da possibilidade da realização da visão estratégica e das estratégias estabelecidas.

A recomendação de Kaplan e Norton (1997, p. 321), é a de que a apresentação dessas informações deverá ser feita pelos executivos que compõem cada subgrupo e nunca pelo arquiteto ou consultores internos ou externos, para que seja estabelecido o comprometimento com a proposta a ser aprovada.

3.2.4 Passo 4 - Elaboração do plano de implementação

Essa etapa, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 322), é composta por três tarefas distintas: desenvolvimento do plano de implementação; *workshop* executivo - terceira etapa; e a finalização do plano de implementação.

Para o desenvolvimento do plano de implementação, pode-se criar equipes de trabalho, com a participação dos principais executivos de cada subgrupo, que devem estabelecer as metas de superação para cada objetivo, a forma de interação entre os indicadores com o banco de dados e sistemas de informações. A partir daí, é possível desdobrar os objetivos estabelecidos até o menor nível hierárquico da organização, de forma a identificar o que cada empregado contribui e apresenta de resultado.

Uma vez realizada essa etapa, inicia-se a segunda tarefa, ou seja, o terceiro *workshop* executivo. O objetivo principal é a aprovação final do plano e a identificação de possíveis projetos a serem desenvolvidos, fora da rotina, para a realização das metas, bem como a apresentação do alinhamento entre as diversas medidas estabelecidas.

Deve-se também definir um programa de implementação que possibilite a comunicação do *scorecard* aos funcionários, integrá-lo à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informação que o sustente.

A última tarefa é a finalização do plano de implementação. Nesse sentido, para que o *Balanced Scorecard* possa criar valor para a organização, deve ser integrado ao sistema gerencial. Uma estratégia que pode ser utilizada para essa incorporação é a realização de reuniões periódicas de acompanhamento do plano, a cada 60 dias.

Recomenda-se, por último, a elaboração de um cronograma de trabalho, onde conste todas as etapas para a implementação do *Balanced Scorecard* e o seu processo de acompanhamento.

Como todo conhecimento, para que possa ser colocado em prática, é necessário o desenvolvimento de um método, ou seja, um passo a passo, para viabilizar. Nesse sentido, como esse sistema gerencial é relativamente novo em termos de aplicação nas organizações, deve-se implementar conforme a experiência dos autores, em face do desconhecimento de literatura que divulgue outras experiências de implementação de um *Balanced Scorecard*.

No próximo capítulo, será apresentada a análise da Universidade Gama, que serve de base para a aplicação de um *Balanced Scorecard* em uma Instituição de Ensino Superior

privada, através do estudo de caso da Unidade 4 da Universidade Gama. Será possível identificar as perspectivas que podem ser estabelecidas para esse tipo de organização, os principais indicadores de resultados e a relação de causa e efeito entre esses indicadores e perspectiva.

CAPÍTULO 4 - A ANÁLISE ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE GAMA

4. A UNIVERSIDADE GAMA

A Universidade Gama é um nome fictício de uma grande Universidade do Estado de Santa Catarina, que apresenta em sua estrutura um conjunto de Unidades espalhadas em diversas cidades do Estado. O presente estudo foi realizado na Unidade 4 dessa Universidade, por apresentar todas as características exigidas para a implementação de um *Balanced Scorecard*, onde se pode destacar a existência de uma cadeia de valor completa e um planejamento estratégico estruturado.

A escolha para o desenvolvimento desse estudo na Universidade Gama deve-se aos seguintes fatos: é a universidade que tem apresentado um índice de crescimento em número de alunos de forma expressiva, ocupando uma posição de destaque na economia e no desenvolvimento do Estado. Esse crescimento exige a adoção de um sistema de gerenciamento que permita um controle adequado às demandas de natureza organizacional. A Unidade 4 foi escolhida, como já foi dito, pois possui uma cadeia de valor completa, ou seja, processo de inovação, operação e pós-vendas completo, independente de outras Unidades da Universidade Gama.

Conforme citado no capítulo anterior, o primeiro passo para a implementação do *Balanced Scorecard* é a definição do objetivo para a sua utilização. No caso específico deste trabalho, a finalidade é a de facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida. Uma vez definidos os objetivos deve-se identificar as perspectivas a serem utilizadas pela organização. Nesse caso, como já foi explicitado no capítulo anterior, as perspectivas são: da educação, dos clientes, da responsabilidade financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Definidas as perspectivas, o passo seguinte é a definição dos participantes no processo. Nesse caso, a alta administração da instituição bem como todos os coordenadores de cursos e lideranças informais participaram do processo de construção dos indicadores.

Para a definição da arquitetura de indicadores a ser utilizada é necessário identificar algumas informações da organização, tais como a sua missão, sua visão e estratégia, seus fatores-chave de sucesso e seus objetivos estratégicos.

4.1 A missão da Unidade de Negócio 4 da Universidade Gama

A missão estabelecida pela Unidade 4 da Universidade Gama é "atender a sociedade, promovendo ensino superior e de formação profissional, tendo como suporte a pesquisa e extensão, vinculadas às áreas de ciências humanas, sociais aplicadas e da saúde, com a predominância da utilização de novas tecnologias na prática pedagógica, incentivando o senso crítico e ético, desenvolvendo as competências profissionais e o exercício da cidadania, em constantes articulações com as transformações sociais e necessidades comunitárias."

4.2 A visão da Unidade de Negócio 4 da Universidade Gama

Fruto de seu planejamento estratégico extraiu-se a visão estratégica da Unidade 4: "ser uma instituição de referência em ensino de qualidade, que utiliza metodologias educativas inovadoras, sustentadas pelo uso de novas tecnologias e excelência na gestão."

Como base nessa visão estratégica, algumas questões estratégicas foram formuladas para a definição das estratégias e objetivos estratégicos, considerando a estrutura hierárquica das perspectivas definidas para essa instituição de ensino superior, apresentada na figura 8.

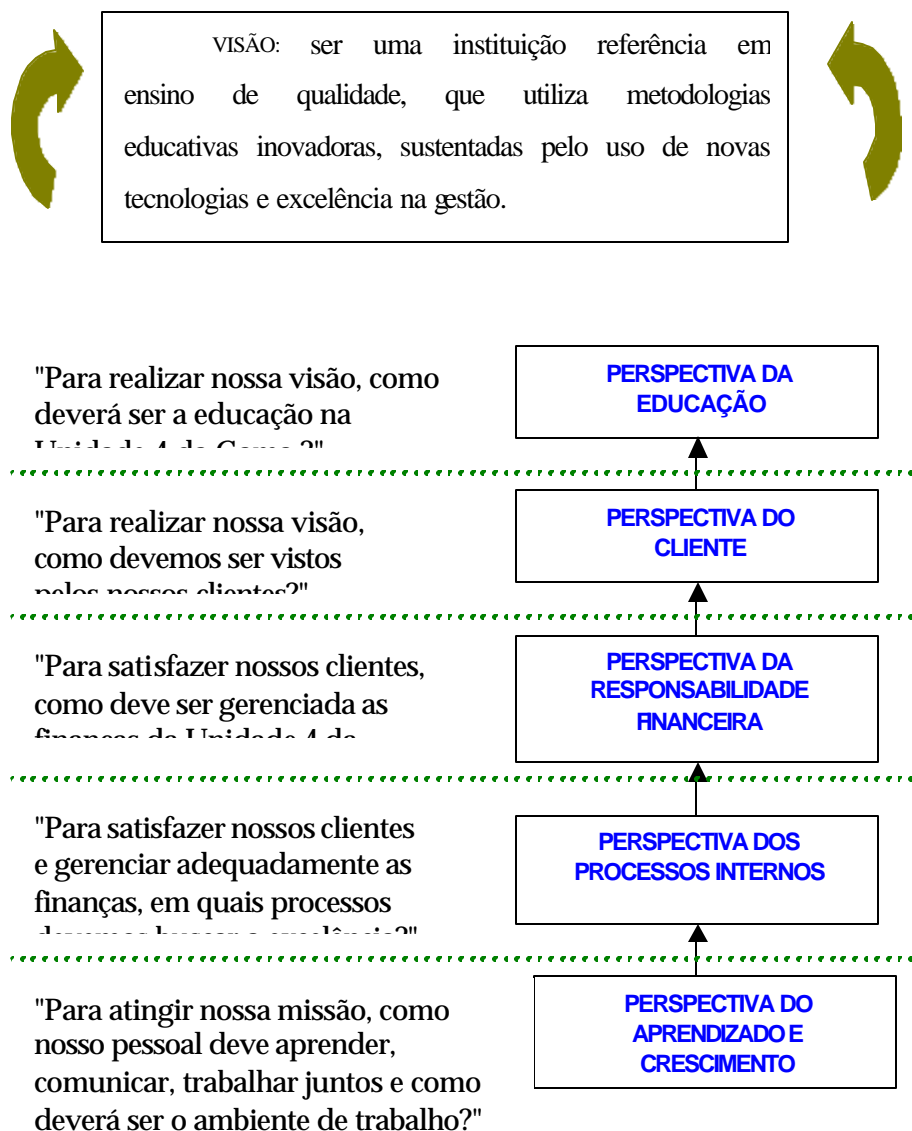


FIGURA 8: Modelo de articulação para a tradução da visão em cada perspectiva. (adaptado de Kaplan & Norton, 1997).

Apesar dessa Universidade ser classificada pelo governo como uma instituição com fins lucrativos, há um entendimento geral por parte de seus dirigentes de que ela possui um papel social enorme, estando a questão financeira desempenhando um papel secundário e de apoio às ações da organização, porém o foco principal da alta administração está voltado para as questões da educação. Nesse sentido, buscou-se estruturar as perspectivas iniciando pela educação, que terá como referência o êxito, os resultados obtidos pela perspectiva dos clientes, que por sua vez está alicerçada na perspectiva da responsabilidade financeira, que

terá como suporte a perspectiva dos processos internos e por fim a perspectiva do aprendizado e crescimento, conforme apresentado na figura 8.

As estratégias definidas para a realização da visão estratégica são:

- capacitar os professores e adequar os regulamentos/procedimentos internos para essa mudança; estimular a prática de leitura como base de formação científica do curso, colocando em prática todos os conteúdos de características técnicas, oferecendo disciplinas atualizadas e integradas (multidisciplinar e interdisciplinar), e acompanhando as tendências do mercado;
- transformar o UNIDADE 4 auto-sustentável, através do desenvolvimento de soluções (novos produtos e/ou novos mercados) de alto valor agregado, tendo como suporte a otimização na utilização dos recursos;
- implementar um projeto pedagógico ajustado às diretrizes do MEC e às necessidades do mercado, atuando como orientador de aprendizagem, formando o cidadão com conhecimento, competência, atitudes e habilidades, compatível com as necessidades da sociedade.

Além da definição das estratégias, deve-se identificar os fatores-chave de sucesso da instituição para a construção de um *Balanced Scorecard*.

4.3 Os Fatores-Chave de Sucesso da Unidade 4 da Universidade Gama

A identificação dos fatores-chave de sucesso da organização tem como finalidade estabelecer as iniciativas estratégicas e seus correspondentes indicadores de ocorrência. Além de identificar os fatores-chave de sucesso, também importante é identificar as variáveis críticas que os afetam para que se possa estabelecer os indicadores de tendência.

Os fatores-chave de sucesso e suas respectivas variáveis críticas definidos pela universidade são:

QUADRO 1: Fatores-Chave de Sucesso – FCS da Unidade 4 da Universidade Gama

FATORES CHAVE DE SUCESSO	VARIÁVEIS CRÍTICAS
1. Imagem da instituição	Marketing; avaliação externa do MEC; exame nacional de cursos (provão)
2. Corpo docente	Qualificação dos professores; Remuneração adequada; Apoio didático-pedagógico
3. Tecnologia em educação	Disponibilidade de recursos financeiros;
4. Pesquisa, Extensão e prestação de serviços	Qualificação dos professores; Planejamento; Projeto pedagógico, Disponibilidade de carga horária
5. Autorização/ Reconhecimento/ Credenciamento	Acervo bibliográfico; Qualificação do corpo docente; Infra-estrutura; Provão; Conteúdo e habilidades dos alunos

Fonte: Unidade 4 da Universidade Gama - Relatório do Planejamento Estratégico 2000.

É importante ressaltar os motivos que levaram a Universidade a identificar cada um desses fatores-chave de sucesso. Esses motivos foram identificados através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com o Diretor Geral.

4.3.1 Fator-chave de sucesso 01 - imagem da instituição

Todas as organizações, sejam públicas ou privadas, procuram fixar uma imagem junto ao seu público alvo. Essa imagem deve estar vinculada ao objetivo principal da organização. As entidades sem fins lucrativos, como é o caso, por exemplo, de igrejas, museus, instituições de caridade têm sua imagem vinculada ao objetivo de arrecadar fundos e contribuições e atrair pessoas para o seu negócio. As empresas privadas por sua vez procuram fixar uma imagem de qualidade, honestidade, segurança, ou qualquer outro aspecto que tenha uma relação direta com seus produtos e com seus objetivos estratégicos. A imagem organizacional, segundo Kotler (1993), é "a maneira como o indivíduo ou grupo vê uma organização".

Para identificar qual é a imagem que o mercado tem da instituição é necessário que se faça uma pesquisa e se estabeleçam alguns indicadores que possam medir o resultado.

Outro desafio estabelecido para as universidades, é a obtenção de um conceito muito bom na avaliação estabelecida pelo MEC. Nessa avaliação, vários itens são analisados e alguns variam de acordo com o tipo de curso/habilitação. A seguir serão apresentados alguns dos itens de avaliação que poderão afetar este fator -chave de sucesso.

a) Projeto Pedagógico: nesse item é avaliada a grade de disciplinas segundo o currículo mínimo, respeitadas as horas mínimas de formação básica e instrumental, profissional e complementar, flexibilidade curricular, n.º de créditos e carga horária por disciplina; o quadro resumo total de horas de disciplinas de formação básica, instrumental, profissional e complementar; o ementário das disciplinas com bibliografia básica; o quadro resumo com o nome das disciplinas por professor com breve resumo do *currículum vitae*; a estrutura e funcionamento de estágio supervisionado; o regime escolar, vagas anuais, turnos de funcionamento, dimensão das turmas, período máximo e mínimo para integralização curricular; o sistema de avaliação do processo de ensino; a integração ensino, pesquisa e extensão; as atividades complementares de ensino, pesquisa e extensão com destaque para as atividades desenvolvidas pela Empresa Júnior; e o envolvimento com a comunidade.

b) Biblioteca: é avaliado o material bibliográfico quanto à adequação dos títulos existentes ao currículo do curso; à existência de livros-texto em quantidade suficiente para atender aos alunos; à disponibilidade de periódicos/revistas de bom nível. Também é avaliado o grau de informatização do acervo e do acesso a redes de informação, bem como a infra-estrutura de apoio oferecida aos usuários da biblioteca.

c) Laboratórios: são avaliados o tipo e a qualidade dos equipamentos e a disponibilidade de equipamentos por aluno.

d) Política de uso do(s) laboratório(s): é avaliada a compatibilidade de acesso ao(s) laboratório(s) com a necessidade de realização de trabalhos extra-classe. Verifica-se se a política de acesso é compatível com os objetivos do curso e se os laboratórios são de uso exclusivo dos alunos do curso. Também são avaliadas a disponibilidade e a qualidade da manutenção dos equipamentos do(s) laboratório(s) de computação.

e) Infra-estrutura física: é avaliada a adequação da infra-estrutura, tendo em vista o número de alunos, objetivos do curso, projeto pedagógico e horários de funcionamento, além de itens tais como recursos audiovisuais; capacidade das salas de aulas utilizadas pelo curso, área total; salas e gabinetes para professores; salas/laboratórios para ensino especializado;

áreas de circulação, de lazer, sanitários; adequação do leiaute das instalações a uma instituição de ensino; salas de estudo para alunos; iluminação.

Outra variável a ser monitorada é o resultado do exame nacional de curso, mais conhecido por provão, que procura avaliar o nível de desempenho dos alunos que estão em condições de se formar no período. Os conceitos variam da letra A até a letra E, sendo considerado o melhor desempenho a média obtida pelos alunos com letra A. Essa sistemática de avaliação quando de sua implementação foi muito questionada por alunos, universidades e sociedade, porém hoje é muito bem aceita pelo mercado, sendo, inclusive, considerada como um diferencial na escolha de candidatos dentro de um processo de seleção no mercado de trabalho.

4.3.2 Fator-chave de sucesso 02 – corpo docente

A qualificação dos professores está diretamente relacionada a um dos critérios de avaliação utilizado pelo MEC, que procura analisar a sistemática e os indicadores utilizados pelas Instituições de Ensino Superior - IES para verificar o atingimento do perfil e das habilidades a que se propôs.

Nesse critério é medido o grau de compatibilidade do perfil e das habilidades pretendidas em relação aos resultados alcançados. Para tanto, os dados a serem analisados são:

- a) perfil do corpo docente (qualificação, experiência profissional docente e não-docente, regime de trabalho, plano de carreira e de remuneração). Nesse caso é avaliado o nível de formação dos docentes, buscando identificar o número de graduados, especialistas, mestres e doutores.
- b) Adequação de professores às disciplinas do curso, sendo avaliado o grau de aderência da qualificação, experiência do professor com as disciplinas ministradas e experiência profissional não-docente.
- c) Dedicção e regime de trabalho do corpo docente sendo avaliado o regime de trabalho dos docentes de acordo com os padrões de qualidade.
- d) Quanto à estabilidade do corpo docente avaliam-se as faixas de tempo em que cada professor fez parte do corpo docente nos últimos cinco anos, podendo ser menor

ou inexistente em se tratando de curso novo. Um professor é considerado estável se permaneceu no corpo docente, por pelo menos 60% do período considerado.

- e) Política de aperfeiçoamento/qualificação/atualização docente, que visa avaliar a política de melhoria da qualidade do corpo docente, quanto aos seguintes itens: manutenção da tradição de qualificação do corpo docente; existência de um plano de qualificação em vigor; apoio aos docentes na participação em congressos e simpósios científicos.
- f) Qualificação do responsável pela implantação do curso, sendo avaliadas a dedicação e a qualificação do responsável pela implantação do curso, segundo os padrões de qualidade.

4.3.3 Fator-chave de sucesso 03 – tecnologia em educação

O setor de educação, assim como todos os outros, está passando por modificações radicais em função da inovação tecnológica. Se antes não havia uma preocupação muito grande com a utilização de novas práticas pedagógicas, novos recursos tecnológicos, uso da informática como suporte ao processo de ensino, seja nas atividades operacionais, seja para o uso de pesquisa, agora também, com a disseminação do ensino a distância, há uma forte tendência para que as universidades se modernizem em termos de capacidade tecnológica e humana, no sentido de acompanhar toda essa evolução.

O ensino a distância representa o maior avanço relacionado a esse fator-chave. Oferece a oportunidade de aprendizagem e reciclagem em qualquer lugar do mundo, permitindo que uma pessoa faça um curso de extensão até em nível de doutorado, em outro país, sem a necessidade de sair de seu local de origem.

Cada vez mais tem se buscado formas de aprimorar o ensino nas mais diversas áreas. Para tal, os impactos e benefícios da rede Internet, videoconferência e teleconferência têm sido investigados. Os principais recursos por ela disponibilizados e que têm sido cada vez mais explorados são: acesso à informação; intercâmbio de idéias entre pessoas. Estes recursos por si só justificam a utilização da rede Internet e/ou das outras formas citadas, como forma complementar ao ensino convencional. Sua utilização, contudo, pode ser estendida ao ensino a distância. Tendo como base a possibilidade de acesso à informação e a troca de idéias entre

indivíduos e acrescentando a isto, a utilização de novas técnicas pedagógicas na preparação do material de ensino, é possível oferecer cursos a pessoas que não têm condições de se locomover diariamente, por motivos financeiros, físicos ou pela própria falta de tempo, para a sala de aula de uma escola ou universidade.

A educação a distância é um recurso de incalculável importância como modo apropriado para atender a grandes contingentes de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades e sem riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos, bem como para ampliar o universo atendido.

A escolha da modalidade da educação a distância, como meio de dotar as instituições educacionais de condições para atender às novas demandas por ensino e treinamento ágil, célere e qualitativamente superior, tem por base a compreensão de que a educação a distância começou a distinguir-se como uma modalidade não-convencional de educação, capaz de atender com grande perspectiva de eficiência, eficácia e qualidade aos anseios de universalização do ensino e, também, como meio apropriado à permanente atualização dos conhecimentos gerados de forma cada mais intensa pela ciência e cultura humana.

Considerando as características descritas acima, sobre ensino a distância, cabe ressaltar ainda que além de ser uma forte tendência de uso dessa modalidade de ensino, existem outros fatores que poderiam ser abordados, tais como redução de custos dos produtos (cursos), em função do número de alunos atendidos, a comodidade para os alunos em receber as informações nos locais onde desejarem, sem ter a necessidade de se deslocar especificamente para esse fim, são algumas das vantagens que o ensino a distância proporciona. Teriam outras que poderiam ser citadas, mas não é objeto desse trabalho o detalhamento desse assunto.

Um último fator que deve ser ressaltado é o número elevado de cursos que estão sendo oferecidos nessa modalidade, o que comprova a sua tendência de crescimento.

Além do ensino a distância, outras tecnologias devem ser implementadas, tais como o uso de multimeios no processo de ensino, através de novos métodos, *softwares* de apoio, uso da informática e dependendo do curso, da robótica, de forma a propiciar o desenvolvimento de habilidades e competências dos alunos, além do conhecimento, que é básico.

4.3.4 Fator chave de sucesso 04 – pesquisa, extensão e prestação de serviços

Além de ser um fator-chave de sucesso, também é um dos fatores de avaliação do MEC, que avalia a contribuição da pesquisa e da extensão no processo de ensino.

O desenvolvimento de pesquisas e a socialização do conhecimento integram como entes indispensáveis à tarefa de formação superior e profissional. A base sustentável do ensino passa pelos projetos de pesquisas, voltados ao desenvolvimento econômico social.

A pesquisa é fundamentalmente importante para o desenvolvimento da sociedade, o que realmente justifica existência de uma universidade. A disseminação do conhecimento através da extensão é prestada através da realização de cursos e de consultorias dos próprios alunos, com a supervisão de professores, com custos abaixo do mercado, bem como através da prestação de consultorias pelos próprios professores, também com custos inferiores aos do mercado. Prestação de serviços comunitários, tais como a participação direta em programas de ação social, do tipo “Comunidade Solidária”, atuando na distribuição de cestas básicas e no atendimento de comunidades carentes, que além de ser fator de avaliação do MEC, também é parte da responsabilidade social da instituição.

4.3.5 Fator-chave de sucesso 05 – autorização, credenciamento e reconhecimento

Esse fator, além de ser chave para o sucesso, é básico para o funcionamento de uma universidade. De acordo com a legislação vigente, para que uma instituição de ensino possa atuar é necessário autorização para isso.

Ocorrendo a homologação de parecer favorável pelo MEC, serão expedidos, pelo poder público, os atos de credenciamento da instituição e de autorização de seus cursos, nos termos da legislação vigente, os quais se constituirão em requisito prévio indispensável para o funcionamento da instituição e para a realização de processo seletivo para preenchimento das vagas iniciais dos cursos autorizados. Essas duas condições são básicas e necessárias para o funcionamento regular de uma Instituição de Ensino Superior - IES.

No caso da Unidade 4 todos os cursos são reconhecidos, e os demais fatores estão sob controle.

No próximo capítulo apresenta-se a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma Instituição de Ensino Superior Privada.

CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

5. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Nesse capítulo são apresentados todos os indicadores pertinentes a cada perspectiva definida para a construção do *Balanced Scorecard* da Unidade 4 da Universidade Gama. Além dos indicadores, são demonstradas as relações de causa e efeito existentes entre esses indicadores e as iniciativas e estratégias, bem como com os fatores-chave de sucesso.

Para cada indicador de resultado há pelo menos um indicador de tendência que deverá ser monitorado, obedecendo ao princípio de causa e efeito que rege o *Balanced Scorecard*. Considerando que os indicadores de resultados, como o próprio nome sugere, são consequência de uma série de situações, deve-se medir o que pode afetar esses resultados, que nesse caso é denominado indicador de tendência. Esses indicadores, também denominados vetores de desempenho, permitem a comunicação da maneira como os resultados serão alcançados, além de oferecer uma indicação clara de que a estratégia está sendo implementada com sucesso ou não.

No final desse capítulo, tem-se a estrutura de todos os indicadores e a consolidação da construção do *Balanced Scorecard*, dividido em cinco perspectivas, quais sejam, da educação, dos clientes, da responsabilidade financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

5.1 A Perspectiva da Educação

Conforme descrito no referencial bibliográfico, as perspectivas são complementares entre si e seguem o princípio básico do modelo proposto, tendo uma relação de causa e efeito.

A visão estabelecida pela Unidade 4, sobre essa perspectiva, é a realização de ações que promovam a educação de qualidade, que utilizem práticas pedagógicas avançadas tendo como base as novas tecnologias, prezando a ética e a cidadania. O entendimento de ética, nesse caso, é a capacidade de fazer escolhas que se pautem pela busca de soluções que beneficiem o maior número de pessoas possível, respeitando os direitos fundamentais dos outros indivíduos, que devem ser sempre considerados um fim em si mesmo, e não um meio de que dispomos a nosso bel-prazer para realizar nossos objetivos. A cidadania se efetiva através das pessoas que são capazes de intervir positivamente nos rumos da história e conectadas com o mundo.

Os indicadores que melhor representam essa perspectiva, de acordo com a entrevista realizada junto à Alta Administração dessa Unidade de Negócio, são: Exame Nacional de Cursos (conceito); Projeto Pedagógico (%); Compatibilidade do corpo docente (%); Contribuição da pesquisa e extensão (%); Índice de aprovação (%); Índice geral de desempenho (%); Reprovações (%); Reprovações por curso (%); Reprovações por disciplina (%); Pesquisas desenvolvidas (n.º); Extensões realizadas (n.º); Número de artigos publicados (n.º).

Analisando os indicadores acima, e após uma reunião com os responsáveis, foram identificados quais representariam os indicadores de resultados e os de tendência, identificando a relação de causa e efeito existente entre eles, sendo considerados como indicadores de resultados somente os descritos no quadro 2.

É importante ressaltar que os indicadores abaixo estão diretamente relacionados com os fatores-chave de sucesso 1, 2, 4 e 5, mostrados no quadro 1, ou seja, imagem da instituição, corpo docente; pesquisa, extensão e prestação de serviços; e autorização, credenciamento e reconhecimento. Os indicadores de resultados, de tendências e as iniciativas estratégicas apresentam-se identificados no quadro 2.

QUADRO 2: Perspectiva da Educação - Scorecard da Unidade 4

SCORECARD DA UNIDADE 4														
PERSPECTIVA	N.º	OBJETIVOS	N.º	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		N.º	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE		
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META
EDUCAÇÃO	E1	Melhorar a imagem da Unidade 4	1	Conceito MEC	C			Set/00	Dez/01	1	Conceito avaliação externa	C		
										2	Conceito ENC - Provão	C		
	E2	Melhorar o conceito da avaliação interna	2	Conceito Avaliação Interna	C			Set/00	Dez/01	3	Avaliação Curso Administração	C		
										4	Avaliação Curso de Direito	C		
										5	Avaliação Curso Contábeis	C		
										6	Avaliação Curso Psicologia	C		
										7	Avaliação Curso Fonoaudiologia	C		
										8	Avaliação Curso Pedagogia 1	C		
										9	Avaliação Curso Pedagogia 2	C		
										10	Avaliação Curso Enfermagem	C		
										11	Avaliação Curso Fisioterapia	C		
										12	Avaliação Curso Seg. Pública	C		
N.º	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS										RESPONSÁVEL		PRIORIDADE	
E1.1	Definir os critérios de avaliação aos moldes do MEC, para todos os cursos do Campus													
E1.2	Realizar avaliação interna em todos os cursos do Campus													
E1.3	Elaborar um plano de ação para eliminar as falhas diagnosticadas													
E2.1	Desenvolver seminários internos com participação, inclusive, de profissionais de outras instituições.													
E2.2	Realizar o acompanhamento didático-pedagógico do Núcleo de Apoio Pedagógico - NAP													
E2.3	Realizar seminário para apresentação de práticas pedagógicas inovadoras													

Fonte: Unidade 4

5.2 A Perspectiva dos Clientes

Os principais clientes da Universidade Gama são os alunos, a sociedade, o governo e, em particular, as empresas. Destes, os alunos têm maior representatividade, pois são a maior fonte de receita. O governo também é considerado como um grande cliente, pois a universidade possui alguns convênios de prestação de serviços. A sociedade é considerada como cliente, pois são desenvolvidos alguns projetos para ela, como por exemplo, escritório modelo de Direito, com atendimento gratuito à comunidade local, apoio a entidades filantrópicas e de classe, como por exemplo, associação comercial, entre outros projetos. No caso das empresas, estão começando a ser desenvolvidos projetos específicos para o atendimento das necessidades desse segmento.

Destaca-se desse grupo de clientes, devido a sua representatividade, os alunos. O perfil dos alunos da Universidade Gama, de acordo com os dados coletados no relatório de avaliação do ensino da graduação, se caracteriza por uma população do sexo feminino em torno de 59%, com 75% da faixa etária entre 17 e 24 anos, oriunda em sua maioria da Região Sul, sendo que Santa Catarina possui 73%, Paraná, 8% e Rio Grande do Sul, 7,5%.

No caso específico da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama, os indicadores mais representativos que refletem a perspectiva dos clientes são: satisfação dos clientes, evasão escolar, captação de novos clientes, participação no mercado e lucratividade dos clientes.

Todos os indicadores dessa perspectiva têm uma correlação direta com o fator-chave de sucesso Imagem da Instituição, pois as medidas necessárias para que esse fator-chave tenha desempenho satisfatório, coincidem com as medidas ou indicadores de ocorrências vinculados aos de resultados, conforme especificação dos indicadores de resultados, de tendências e as iniciativas estratégicas apresentados no quadro 3.

QUADRO 3: Perspectiva dos clientes - Scorecard da Unidade 4.

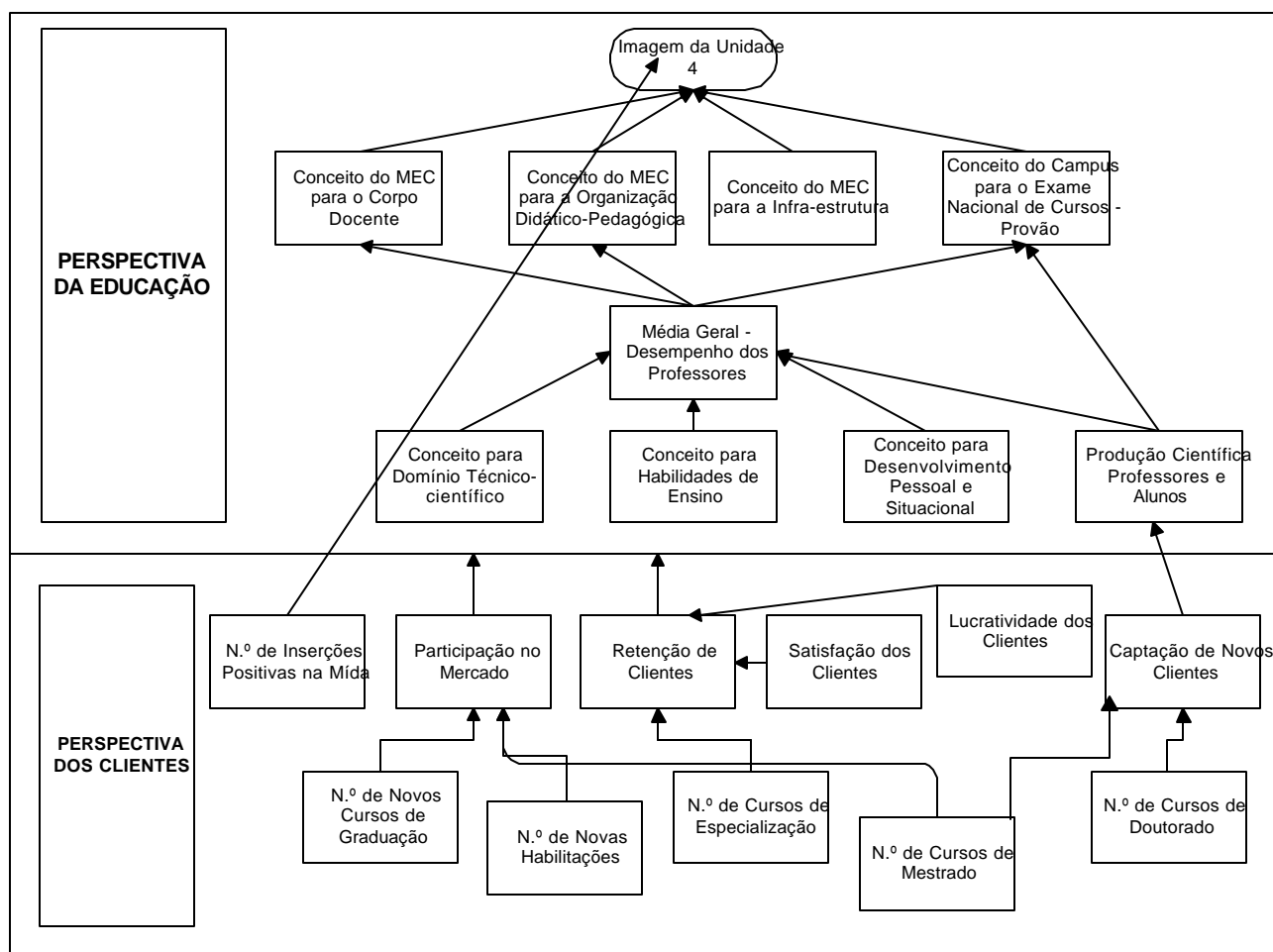
SCORECARD DA UNIDADE 4														
PERSPECTIVA	N.º	OBJETIVOS	N.º	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		N.º	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE		
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META
CLIENTES	C1	Expandir a atuação na sociedade	3	Projetos implementados	%			Set/00	Dez/01	1	Demanda por projetos	N.º		
										2	Projetos desenvolvidos	N.º		
	C2	Aumentar a demanda pelos cursos ofertados	4	Vagas ocupadas	%			Set/00	Dez/01	3	Demanda Curso Administração	%		
										4	Demanda Curso de Direito	%		
										5	Demanda Curso Contábeis	%		
										6	Demanda Curso Psicologia	%		
										7	Demanda Curso Fonoaudiologia	%		
										8	Demanda Curso Pedagogia 1	%		
										9	Demanda Curso Pedagogia 2	%		
										10	Demanda Curso Enfermagem	%		
										11	Demanda Curso Fisioterapia	%		
										12	Demanda Curso Seg. Pública	%		
	C3	Reter os clientes	5	Retenção de clientes	%			Set/00	Dez/01	13	Matrículas trancadas	N.º		
										14	Transferências	N.º		
	C4	Aumentar a satisfação dos clientes	6	Satisfação dos clientes	%			Set/00	Dez/01	15	Reclamações dos clientes	N.º		
	C5	Aumentar a lucratividade dos Clientes	7	Lucratividade dos clientes	R\$			Set/00	Dez/01	16	Receita média por cliente	R\$		
										17	Despesa média por cliente	R\$		
	C6	Aumentar a captação de clientes	8	Novos clientes	N.º			Set/00	Dez/01	18	Média novos clientes por curso	%		
	C7	Aumentar a participação no mercado	9	Participação de mercado	%			Set/00	Dez/01	19	Demanda por projetos	N.º		
N.º	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS									RESPONSÁVEL			PRIORIDADE	
C1.1	Elaborar diagnóstico da situação sócio-econômica da região													
C1.2	Viabilizar recursos financeiros provenientes de fontes governamentais e internacionais													

Fonte: Unidade 4

O encadeamento entre as perspectivas da educação e dos clientes, apresentado na figura 9, apresenta uma relação de causa e efeito entre elas, deixando claro a importância da formação e da manutenção da imagem da instituição e das medidas que darão o suporte necessário para a sua consolidação.

Por exemplo, o Exame Nacional de Cursos é um fator-chave de sucesso, motivo, inclusive, de avaliação e, dependendo dos resultados, até de descredenciamento da instituição. Por outro lado, se os seus resultados forem altamente positivos, possibilitará à organização a formação de uma imagem de Universidade de Qualidade.

FIGURA 9: Encadeamento da Perspectiva dos Clientes - Relação de Causa e Efeito



Fonte: do autor.

A produção efetiva, também é um dos indicadores que possibilitarão uma melhor avaliação da universidade em relação ao Exame Nacional de Cursos.

A retenção dos clientes atuais levará à melhoria do desempenho, como consequência natural ao processo. A participação de mercado acontecerá com a retenção dos clientes atuais e a captação de novos clientes. Para que se possa reter os clientes atuais, é necessário que haja uma satisfação dos clientes em patamares elevados.

Com relação à lucratividade dos clientes, é importante avaliar as receitas provenientes de determinados grupos de clientes, subtraindo os custos para se mantê-los.

5.3 A Perspectiva da Responsabilidade Financeira

A definição, o acompanhamento e a análise de indicadores financeiros são tradicionais e rotineiros nas organizações. Geralmente estão relacionados a lucros, fluxos de caixa, receitas de vendas, custos operacionais, retorno sobre os investimentos, entre outros. Por outro lado, eles representam, em última instância, os resultados de um conjunto de ações que a organização se propôs a executar. Também é lógico que esses resultados financeiros têm uma relação direta com o gerenciamento adequado das finanças da organização. Um gerenciamento correto dos custos, a definição de preços competitivos e atrativos para a organização e mercado, fazem com que esses resultados reflitam em situações positivas.

Para que os resultados financeiros se mantenham em patamares adequados, deve haver um equilíbrio entre os indicadores financeiros e não-financeiros estabelecidos pela organização. Os resultados financeiros são consequência de ações relacionadas a clientes, a processos internos e ao desempenho operacional, entre outros fatores, e, portanto, devem-se estabelecer indicadores que possam acompanhar a *performance* dessas ações, que refletirão nos indicadores financeiros. Os objetivos financeiros dependem consideravelmente do ciclo de vida da organização, podendo sofrer alterações em função da sua situação. A organização pode estar dominando um determinado tipo de segmento ou mesmo crescendo nesse segmento específico, ou até mesmo querendo sair dele. Porém, tradicionalmente, as organizações se enquadram nos seguintes estágios: crescimento; manutenção e colheita.

No estágio de Crescimento devem-se medir os recursos necessários para desenvolver ou liberar novos produtos ou serviços, os investimentos necessários para construir, expandir as áreas de produção, adicionar novos canais de distribuição, implementar novos sistemas, entre outras medidas.

No estágio de Manutenção, estabelecem-se objetivos de retorno de capital investido, manutenção do mercado existente e de investimento direcionado para o melhoramento de sistemas ou processos. No estágio de Colheita, os objetivos operacionais de fluxo de caixa e de redução do capital, limitando os investimentos a projetos específicos com rápido retorno e aos exigidos para a manutenção dos equipamentos, são os principais focos.

Os resultados financeiros, no caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama, têm como foco a responsabilidade pela gestão dos recursos financeiros e não o lucro ou outro indicador de resultado, tal como o retorno sobre o patrimônio, entre outros, conforme especificado na relação de indicadores de resultados e de tendências e nas iniciativas estratégicas apresentadas nos quadro 4.

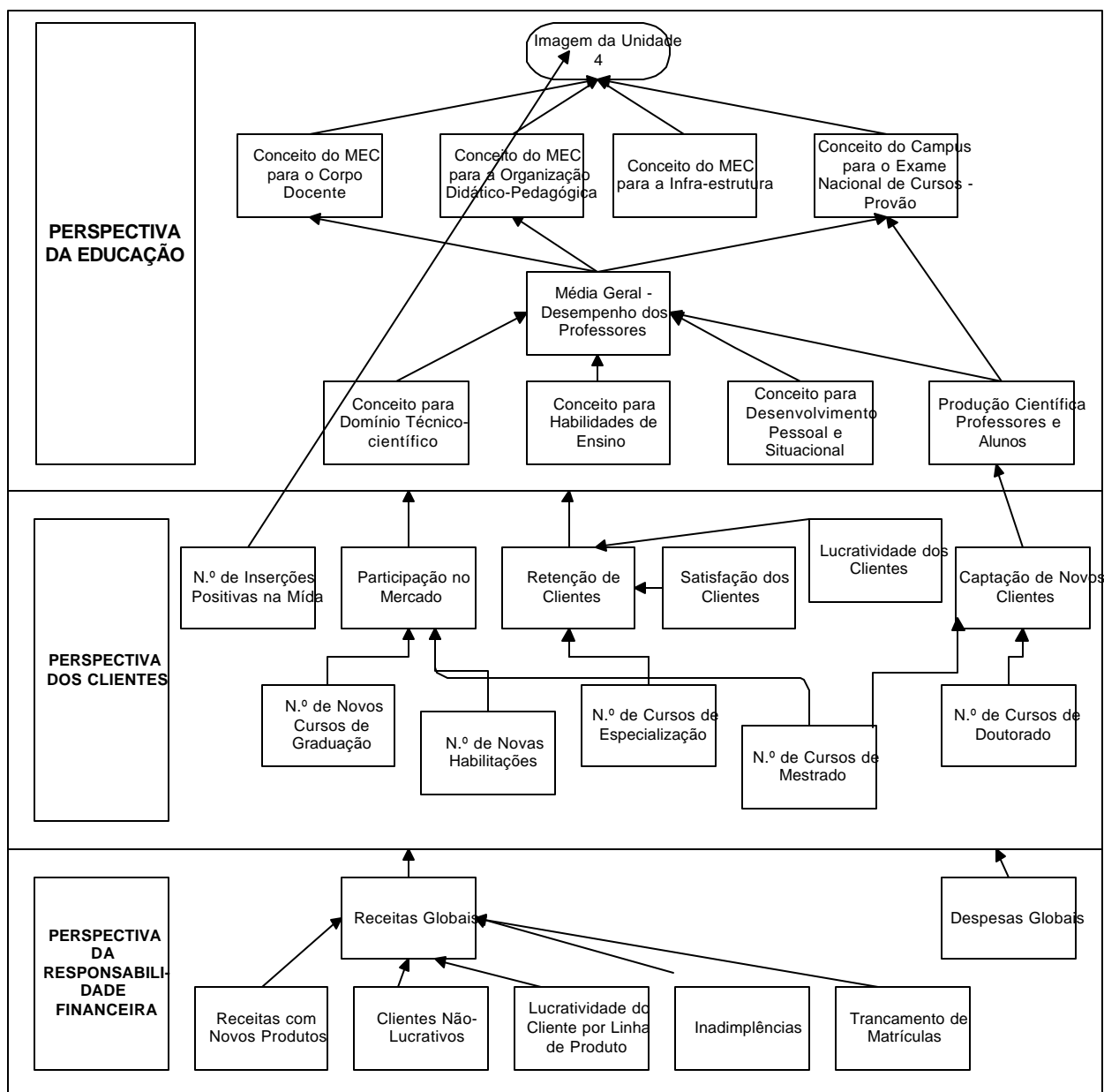
QUADRO 4: Perspectiva da Responsabilidade Financeira - *Scorecard* da Unidade 4.

SCORECARD DA UNIDADE 4															
PERSPECTIVA	N.º	OBJETIVOS	N.º	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		N.º	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE			
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META	
RESPONSABILIDADE FINANCEIRA	R1	Melhorar a performance financeira	10	Receitas globais	%			Set/00	Dez/01	1	Mensalidades	R\$			
									2	Inadimplência	%				
										3	Receitas c/ Projetos	R\$			
				11	Despesas globais	%			Set/00	Dez/01	3	Custos com pessoal	R\$		
											4	Custos com material	R\$		
											5	Custos com serviços 3º	R\$		
										6	Custos diversos	R\$			
N.º	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								RESPONSÁVEL			PRIORIDADE			
R1.1	Implementar sistema de custos														
R1.2	Desenvolver propostas de cursos de pós graduação em nível de mestrado e doutorado														
R1.3	Viabilizar recursos financeiros provenientes de fontes governamentais e internacionais														

Fonte: Unidade 4

O encadeamento entre as perspectivas da educação, dos clientes e da responsabilidade financeira apresentado na figura 10, apresenta uma relação de causa e efeito entre elas, deixando clara a importância da formação e manutenção da imagem da instituição e as medidas que darão o suporte necessário para a sua consolidação.

FIGURA 10: Encadeamento da Perspectiva da Responsabilidade Financeira - Relação de Causa e Efeito



Fonte: do autor.

Tradicionalmente, os principais indicadores relacionados a essa perspectiva são o lucro e o retorno sobre investimentos. Porém, como essa perspectiva não é o foco principal da Unidade 4, buscou-se identificar os indicadores de resultados que representassem as principais ocorrências de responsabilidade da Diretoria do Campus, tais como receitas e despesas globais, inadimplências, entre outros.

Qualquer tipo de indicador vinculado a essa perspectiva será sempre consequência de ações diretamente relacionadas com as perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento, respectivamente, pois são as perspectivas que dão a base de sustentação para a obtenção dos resultados esperados das demais perspectivas.

5.4 A perspectiva dos processos internos

Para o desdobramento dessa perspectiva, é comum a identificação dos processos críticos que dificultam a realização dos objetivos vinculados aos clientes e financeiros. Nesse estudo, além desses objetivos, os objetivos vinculados à perspectiva da educação também deverão ser analisados.

O processo em que a Unidade 4 deve buscar um nível de excelência, conforme entrevista realizada com a Direção do Campus, é o processo de ensino, sendo que nesse caso, a cadeia de valor que o representa está ilustrada na figura 11. Considerando o processo de ensino, desde o processo de inovações até o pós-vendas, identificaram-se diversos processos críticos e alguns até inexistentes, que deverão ser desenvolvidos.

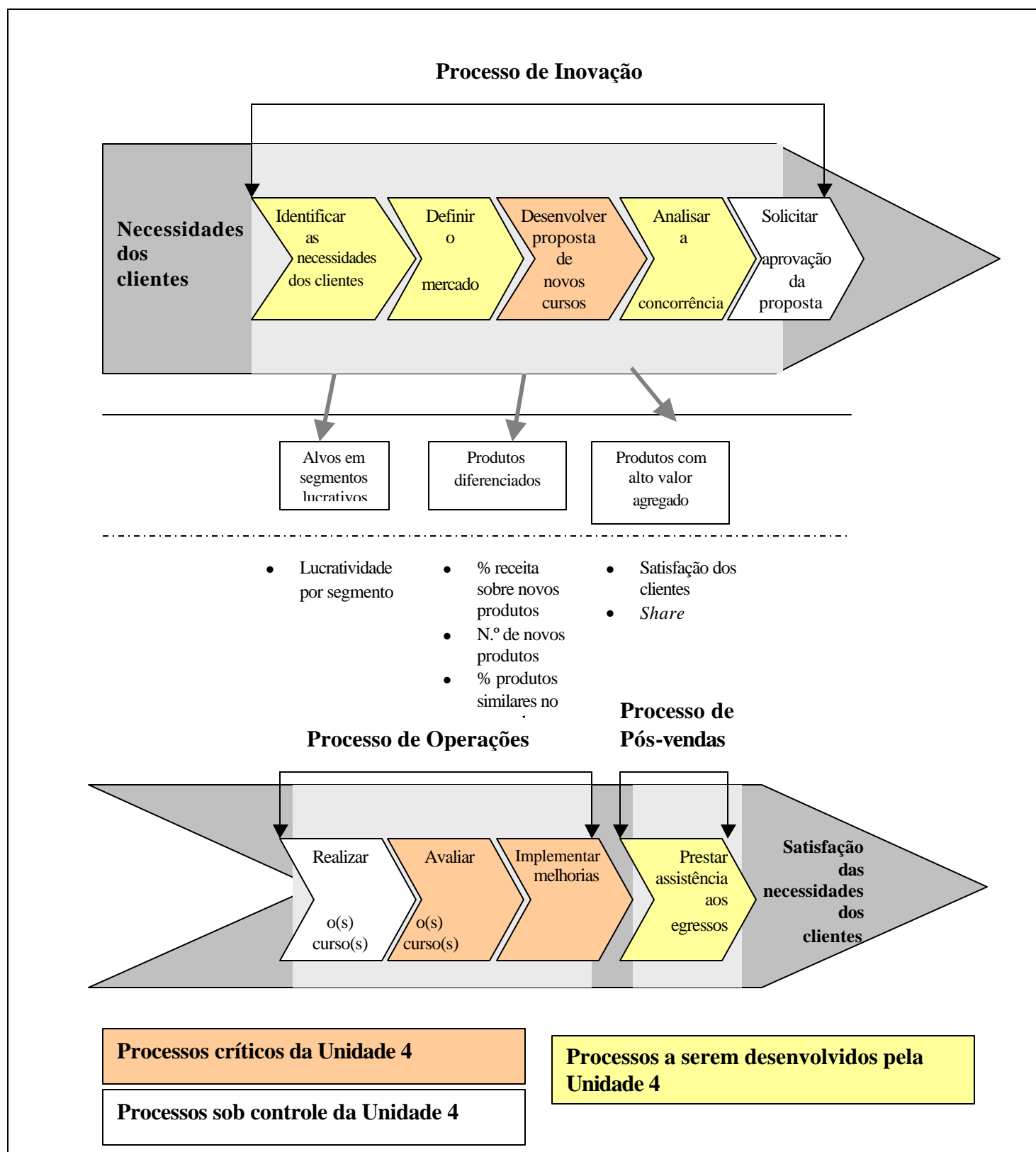


FIGURA 11: O *Balanced Scorecard* e suas vinculações internas (adaptado de Kaplan & Norton, 1997, p. 118)

5.4.1 Processo de inovação

No processo de inovação, busca-se a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções. A universidade deve gerenciar esse processo, iniciando por um processo de pesquisa de mercado, visando identificar as necessidades do público-alvo definido, bem como as tendências e mudanças macroambientais (tecnológicas, sociais, econômica, entre outras).

Identificadas as necessidades dos clientes, deve-se buscar definir o público-alvo para possibilitar maior índice de lucratividade, pois considerando que a Instituição é privada, todo e qualquer produto deve ter um equilíbrio financeiro.

O desenvolvimento de um novo curso ou mesmo habilitações, deve ter como foco a criação de alternativas e diferenciais de alto valor agregado, sendo coerente com a visão estratégica estabelecida pela Instituição.

A análise da concorrência é outro processo inexistente na Unidade 4, onde as informações sobre os concorrentes são monitoradas de maneira aleatória, sem qualquer tipo de método de avaliação e acompanhamento.

5.4.2 Processo de operações

Esse processo em linhas gerais é bastante simples, sendo composto por três processos: realização, avaliação e implementação de melhorias no curso. O processo de realização do curso contempla as seguintes atividades: a elaboração do projeto pedagógico, a elaboração do plano de ensino e a aplicação do plano de ensino. O processo de avaliação do curso contempla as atividades de avaliação dos alunos, a avaliação dos professores e a avaliação do curso. O processo de desenvolvimento de melhorias é consequência do último processo, ou seja, a avaliação do curso, onde se identificam possíveis falhas ou mesmo melhorias a serem implementadas.

As medidas e indicadores adotados nesse processo estão diretamente relacionados à qualidade, ao tempo de ciclo e aos custos.

5.4.3 Processo de pós-vendas

A prestação de serviços pós-venda é fundamental para qualquer tipo de organização, pois além de ser uma oportunidade de avaliar a qualidade e utilização de seus produtos, pode, inclusive, identificar novas necessidades.

No caso da Unidade 4, pretende-se implementar as seguintes ações: elaboração de um banco de dados do egresso e a criação de uma central de atendimento ao egresso, entre outras iniciativas.

As medidas vinculadas a esse processo são: n.º de atendimento; solicitações de egressos atendidas; atualização do banco de dados dos egressos; egressos aprovados em concursos, entre outras.

No caso específico da universidade, os indicadores de resultados e de tendências e as iniciativas estratégicas apresentam-se identificados no quadro 5.

QUADRO 5: : Perspectiva dos Processos Internos - *Scorecard* da Unidade 4

SCORECARD DA UNIDADE 4														
PERSPECTIVA	N.º	OBJETIVOS	N.º	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		N.º	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE		
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META
PROCESSOS INTERNOS	P1	Obter excelência no processo de ensino	12	Índice de reprovação	%			Set/00	Dez/01		Reprovação no Curso Administração	%		
											Reprovação no Curso de Direito	%		
											Reprovação no Curso Contábeis	%		
											Reprovação no Curso Psicologia	%		
											Reprovação no Curso Fonoaudiologia	%		
											Reprovação no Curso Pedagogia 1	%		
											Reprovação no Curso Pedagogia 2	%		
											Reprovação no Curso Enfermagem	%		
											Reprovação no Curso Fisioterapia	%		
											Reprovação no Curso Segurança Pública	%		
			13	Tempo de desenvolvimento de novos produtos	Dias			Set/00	Dez/01		Tempo médio para concepção do produto	Dias		
											Tempo médio para desenvolvimento do produto	Dias		
											Tempo médio para disponibilização do produto	Dias		
			14	Atualização do banco de dados dos egressos	%			Set/00	Dez/01		3 Custos com pessoal	R\$		
4 Custos com material	R\$													
5 Custos com serviços 3º	R\$													
6 Custos diversos	R\$													
N.º	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS									RESPONSÁVEL		PRIORIDADE		
P1.1	Realizar pesquisa junto aos egressos para identificar necessidades													
P1.2	Realizar pesquisa de mercado para identificar necessidades potenciais, focando cada curso específico com seu mercado													

Fonte: Unidade 4

O encadeamento entre as perspectivas acima citadas, ou seja, a da educação, dos clientes e da responsabilidade financeira, tem como suporte os indicadores da perspectiva dos processos internos apresentados na figura 12. Existe uma relação de causa e efeito entre os indicadores da perspectiva dos processos internos com a da responsabilidade financeira, porém, conforme apresentado, existem alguns que dão suporte direto às perspectivas dos clientes e da educação.

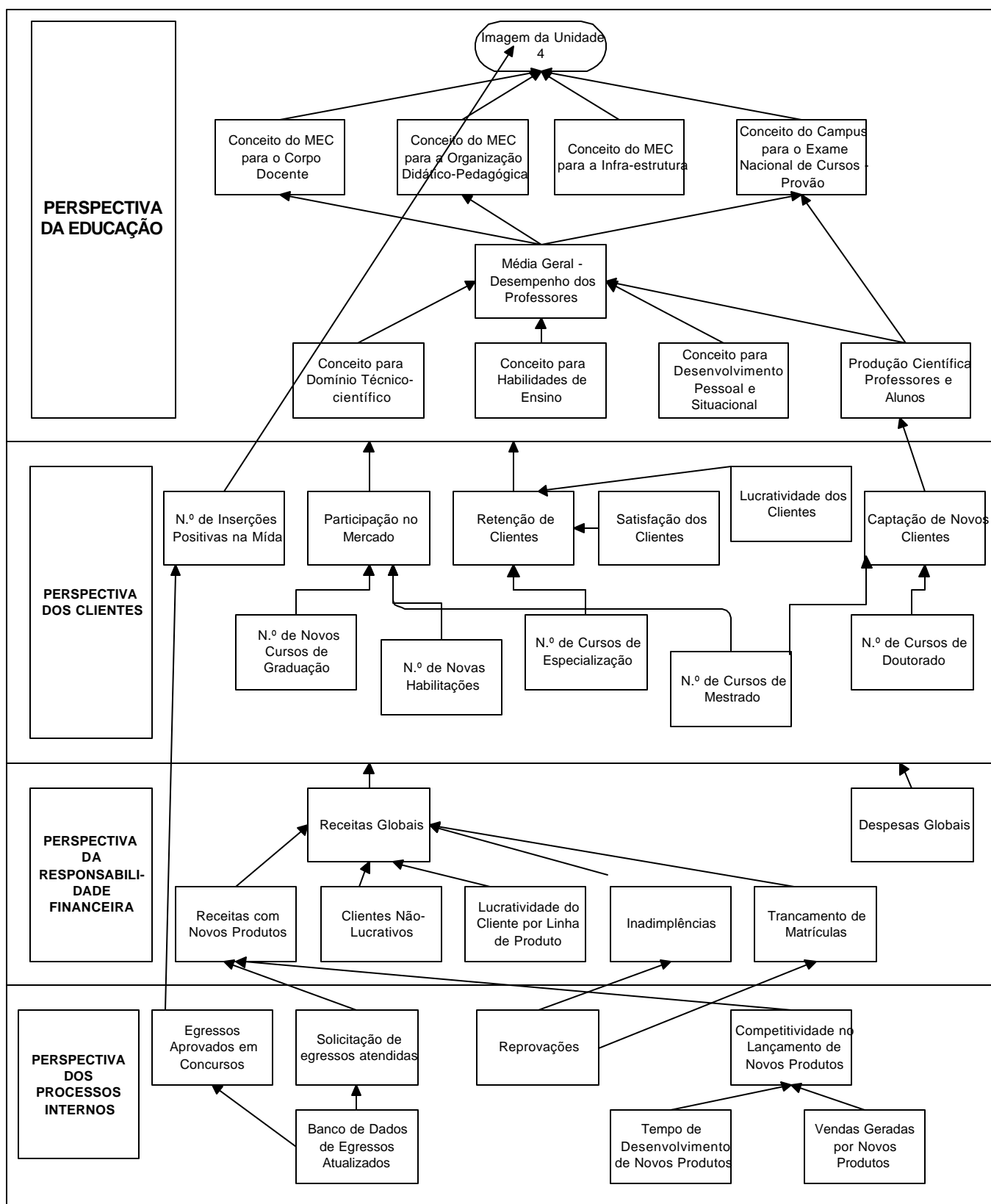


FIGURA 12: Encadeamento dos Processos Internos - Relação de Causa e Efeito

5.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriormente citadas revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

No caso da Unidade 4 da Universidade Gama, está sendo realizada uma pesquisa para identificar o atual nível de satisfação de seus funcionários, sendo que os fatores identificados e selecionados para avaliar esse resultado são:

- reconhecimento pela realização de um bom trabalho, pois o nível de desempenho sempre foi mensurado, porém não havia uma relação entre o desempenho e o reconhecimento;
- educação continuada, pois é básico para quem trabalha com educação o aperfeiçoamento constante e, nesse caso, a Universidade deve dar os recursos necessários – financeiros, materiais etc. – para viabilizar isso;
- incentivo ao uso de práticas pedagógicas inovadoras, o que seria coerente com a missão da universidade;
- qualidade do apoio administrativo, considerando que o processo de ensino é o principal processo de uma universidade, os processos administrativos devem dar o suporte adequado para a realização de um ensino de excelência;
- infra-estrutura tecnológica, como suporte técnico ao processo de ensino, através da utilização de equipamentos, *softwares*, técnicas e métodos de última geração.

Os indicadores de resultados e de tendências e as iniciativas estratégicas dessa perspectiva, apresentam-se identificados nos quadros 23 e 26, 24 e 27, e, 25 e 28, respectivamente.

QUADRO 6: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - *Scorecard* da Unidade 4.

SCORECARD DA UNIDADE 4														
PERSPECTIVA	N.º	OBJETIVOS	N.º	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		N.º	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE		
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META
PROCESSOS INTERNOS	A1	Aumentar a satisfação dos empregados		Satisfação dos empregados	%			Set/00	Dez/01		Satisfação das metas Área de Ensino	%		
											Satisfação das metas Área Administrativa	%		
	A2	Reter os empregados		Turnover	%			Set/00	Dez/01		Turnover das metas Área de Ensino	%		
											Turnover das metas Área Administrativa	%		
	A3	Melhorar a performance dos empregados		Produtividade	%			Set/00	Dez/01		Cumprimento das metas Área de Ensino	%		
											Cumprimento das metas Área Administrativa	%		
	A4	Aumentar o nível de titulação dos professores		Nível de qualificação	C			Set/00	Dez/01		Professores com título de especialização	%		
											Professores com título de mestrado	%		
											Professores com título de doutorado	%		
											Professores qualificados em didática	%		
	N.º	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS									RESPONSÁVEL		PRIORIDADE	
	A1.1	Implementar um sistema de reconhecimento												
A1.2	Subsidiar a qualificação dos empregados													

Fonte: Unidade 4

Essa perspectiva consolida todo o *Scorecard*, onde se apresentam as causas fundamentais ou básicas, sendo considerada o suporte para as demais, conforme apresentado na figura 13.

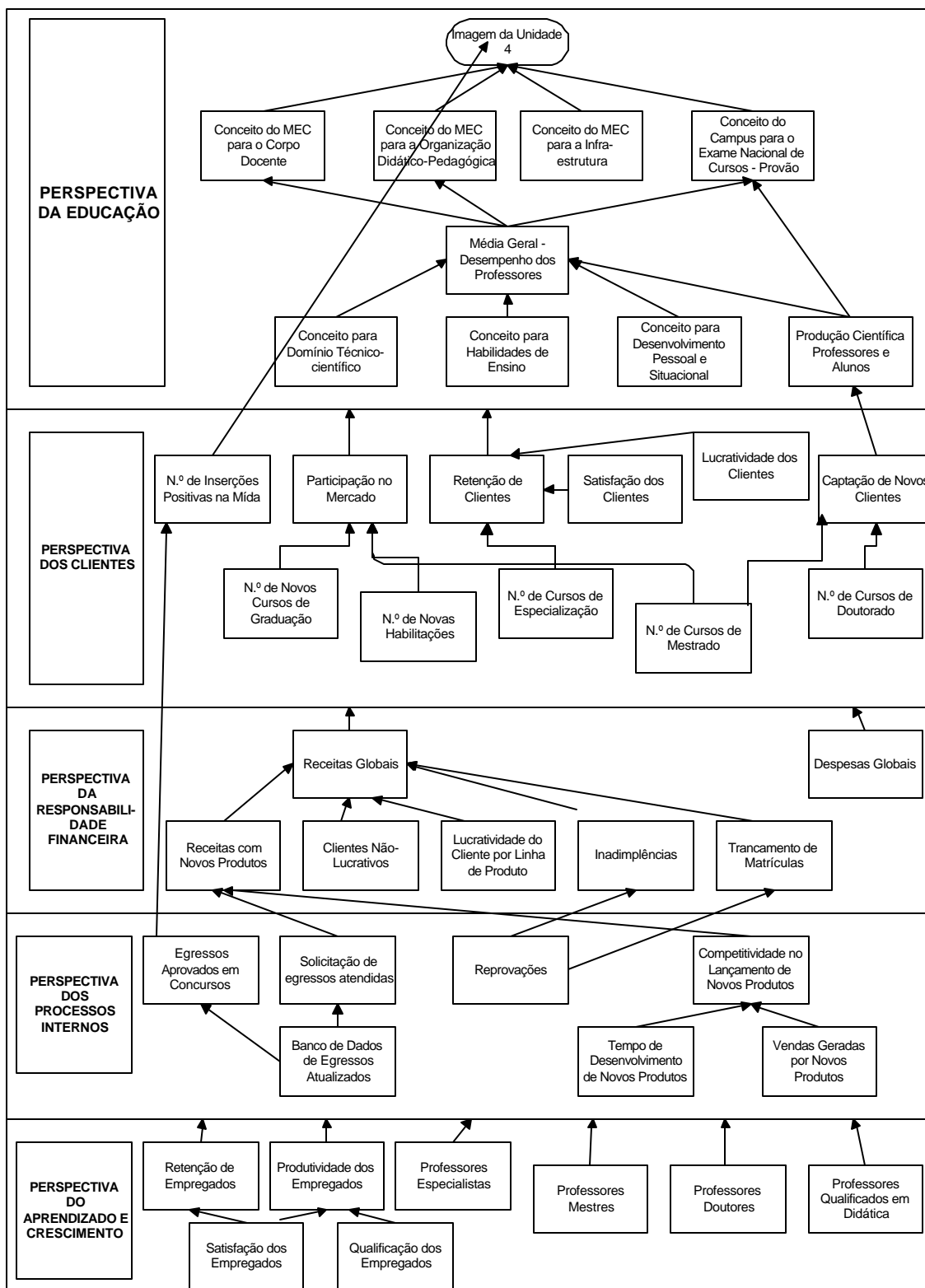


FIGURA 13: Encadeamento da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - Relação de Causa e Efeito

Conforme apresentado na figura 13, os indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento são o suporte para toda a estrutura do *Balanced Scorecard*. Nesse caso, os primeiros indicadores a serem monitorados são a satisfação e a qualificação dos empregados. É importante ressaltar que para cada indicador de resultado apresentado, existe pelo menos um vetor de resultado ou indicador de tendência, que deve ser gerenciado para obter o que se espera do indicador de resultado e, portanto, a identificação precisa sobre o que poderá afetar cada resultado é muito importante.

Com relação à satisfação dos empregados, a Unidade 4 está elaborando uma pesquisa interna para identificar possíveis falhas no seu gerenciamento que possam estar causando insatisfação ou baixa satisfação dos empregados.

Quanto à qualificação dos empregados, o nível de formação básica é muito bom, tendo todos os seus empregados o segundo grau completo, inclusive os que desempenham a função de servente, sendo que muitos estão fazendo curso superior. Essa realidade só é possível porque a política de recursos humanos adotada pela Universidade estabelece um subsídio de até 80% para a formação de seus empregados.

A qualificação dos professores, além de ser exigência do processo de avaliação do MEC e um dos grandes objetivos da Universidade, é necessária para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Em determinados cursos, o corpo docente apresenta uma excelente formação, como é o caso do curso de Administração, tendo recebido conceito muito bom na avaliação do MEC, porém, em alguns cursos, o nível de formação a título de mestrado e doutorado está aquém das expectativas.

Para a qualificação em didática, formação obrigatória a partir do ano de 2001, a própria Universidade está disponibilizando um curso de preparação ao seu corpo docente e pretende, até dezembro de 2000, ter todo o seu quadro de docentes formados ou em formação.

Quanto ao nível de *turnover* dos empregados, atualmente é considerado baixo, não sendo motivo de preocupação, porém é um indicador que merece ser monitorado.

A produtividade dos empregados atualmente não é medida. A partir do estabelecimento desse indicador, a Unidade 4 estará mensurando seus resultados e desenvolvendo um sistema de reconhecimento que dê suporte aos resultados a serem obtidos.

Na perspectiva dos processos internos, foram identificados três tipos de temas a serem monitorados: egressos, reprovações e novos produtos.

Quanto aos egressos, hoje a Unidade 4 entende que é muito importante desenvolver um banco de dados e monitorar informações pertinentes a esse segmento, pois além de possibilitar a criação de serviços de pós-vendas, permitirá identificar possíveis demandas e novos produtos a serem desenvolvidos. Por outro lado, os egressos, além de serem considerados como um dos principais grupos de clientes também, por conhecerem a qualidade da Universidade, podem se tornar multiplicadores de sua marca, ou seja, vendedores qualificados e eficientes.

Com relação ao nível de reprovação, os resultados obtidos atualmente são considerados normais, não exigindo nenhum tratamento especial, porém um monitoramento desse indicador faz-se necessário, pois quanto maior o seu resultado, maior o índice de retrabalho.

Para o gerenciamento de novos produtos, desde a sua concepção até a sua comercialização, pode-se afirmar que não existe uma prática desenvolvida na Unidade 4 que a caracterize como um dos seus pontos fortes. Porém, considerando o elevado número de concorrentes atuais e potenciais que estão oferecendo produtos similares para o mesmo mercado, faz-se necessário, além de controlar os resultados desse indicador, também implementar novos processos de inovação, principalmente os identificados na figura 11.

Em se tratando da perspectiva da responsabilidade financeira, o principal foco da Unidade 4 é o controle das suas receitas e despesas globais. Além de controlar as receitas e despesas, faz-se necessário a identificação da lucratividade dos clientes. Considerando os demais indicadores de resultados que poderão afetar essa Unidade, outros dois indicadores devem ser gerenciados: a inadimplência e o trancamento de matrícula. A inadimplência atual é de 30% dos alunos matriculados, mantendo uma leve tendência de queda. O trancamento tem uma relação direta com a inadimplência, pois a falta de recursos financeiros impossibilita alguns alunos de freqüentar seus cursos.

A próxima perspectiva é a dos clientes e, para isso, foram identificados os indicadores genéricos sugeridos por Kaplan & Norton (1997). Além dos indicadores genéricos, foi acrescentado como indicador o número de inserções positivas na mídia, que pode provocar uma valorização da imagem da instituição ou mesmo o contrário.

Por fim, a perspectiva da educação, que é a mais importante para esse tipo de organização. O principal indicador estabelecido é a imagem da instituição, que tem como sustentação os indicadores vinculados ao Ministério da Educação - MEC - avaliação externa

do MEC e Exame Nacional de Cursos, mais conhecido como *provão*, e o resultado da avaliação interna, que representa a média geral de desempenho dos professores.

Pelos resultados obtidos nesse estudo, foi possível identificar os principais indicadores de resultados e de tendências que uma Instituição de Ensino Superior privada pode estabelecer para o seu gerenciamento, podendo, inclusive, verificar os indicadores que poderão causar um efeito positivo ou negativo nos resultados esperados, ou seja, nos indicadores de resultados.

No próximo capítulo, serão apresentadas a conclusão desse estudo e as recomendações para a implementação um *Balanced Scorecard*.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

6.1 Conclusões

O objetivo geral desse estudo é o de sistematizar um *Balanced Scorecard* para uma Instituição de Ensino Superior privada. Para o atendimento desse objetivo, adotou-se o modelo apresentado por Kaplan & Norton (1997), porém com algumas adaptações.

Antes de detalhar as adaptações que permitiram a aplicação desse estudo, faz-se necessário apresentar alguns requisitos básicos que o presente modelo exige e que, nesse caso, por existir na Unidade 4 da Universidade Gama, tornou-se perfeitamente viável.

A sistematização de um conjunto de indicadores de *performance* que se constitui um *Balanced Scorecard*, apresentado neste estudo foi possível, pois a organização estudada apresentava as premissas básicas necessárias para o seu desenvolvimento, ou seja, a existência de um planejamento estratégico que permitiu a identificação da missão; visão estratégica; a estratégia e os fatores-chave de sucesso.

Considerando que o primeiro e o segundo objetivos específicos eram identificar exatamente essas informações, o fato de existir um planejamento estratégico estruturado e formalizado facilitou sobremaneira o desenvolvimento desse estudo.

A simples definição de tais informações em qualquer tipo de organização não implica a sua realização e, mesmo porque, muitas vezes, são frases ou desejos que se não forem

traduzidos em ações e os resultados dessas ações não forem mensurados, sua eficácia será questionável.

Outro fator importante é a vinculação dos fatores-chave de sucesso e suas variáveis críticas à estratégia organizacional. Se não houver esse cuidado, pode-se até inviabilizar as estratégias.

O presente estudo demonstrou a estreita relação entre os fatores-chave de sucesso da Unidade 4 da Universidade Gama, com os indicadores de resultados e até de tendências, oriundos da estratégia estabelecida para a instituição.

Após a identificação dessas informações, iniciou-se a etapa de identificar quais perspectivas deveriam compor esse *Scorecard*. O modelo básico proposto por Kaplan & Norton (1997), não se aplica a esse tipo de organização, pois o seu foco principal não é o lucro e sim a educação. Nesse caso, optou-se por criar essa perspectiva, sendo considerada como suporte a essa, a perspectiva dos clientes, em segundo plano, pois com o devido gerenciamento dos seus indicadores de resultados é possível obter os resultados desejados para a educação.

Em terceiro plano, optou-se pela perspectiva da responsabilidade financeira, pois a Unidade 4 apenas gerencia o orçamento que lhe cabe, não sendo de sua responsabilidade algumas medidas como investimentos e lucro. Nesse caso, essa perspectiva dará o suporte necessário para obter-se os resultados previstos na perspectiva dos clientes.

Em quarto plano, optou-se pela perspectiva dos processos internos, sendo essa perspectiva composta por um conjunto de vetores de resultados que permitirá atingir os resultados financeiros desejados.

Em último plano, porém considerado a base de sustentação de um *Scorecard* equilibrado, está a perspectiva do aprendizado e crescimento, que também é composta por vetores de resultados que darão o suporte ao gerenciamento adequado dos processos internos.

Definidas as perspectivas, definiram-se os objetivos estratégicos da Unidade 4 e seus respectivos indicadores. Nesse caso, ficou clara a dificuldade inicial de definir indicadores, por falta de cultura da instituição por esse tipo de metodologia de trabalho. O conjunto de indicadores identificados não se esgota ou torna-se imutável, pois à medida que o processo de gerenciamento, utilizando esse sistema, amadurece, e também as mudanças no ambiente acontecem, outros indicadores de resultados e vetores de resultados deverão ser identificados, mensurados e gerenciados.

Na criação do *Scorecard*, foram utilizados muitos indicadores genéricos, que servem para qualquer tipo de organização, bem como muitos específicos para esse tipo de negócio, o que possibilitará a adoção desse tipo de estrutura de indicadores por parte de qualquer instituição de ensino superior privada.

Um benefício identificado na aplicação desse sistema de gerenciamento é a possibilidade de identificar as principais causas que afetam o desempenho organizacional, pois a metodologia permite esse tipo de avaliação, inclusive, permitindo a correção de determinados objetivos ou indicadores por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar.

Outro ponto positivo dessa aplicação é a estruturação geral dos indicadores, facilitando o controle, inclusive visual, do desempenho e *performance* da instituição. A análise de cada perspectiva, possibilitando a identificação de inexistência de diversos processos ou falhas nos atuais, como por exemplo, na educação, focando os pontos principais que poderão afetar a realização das metas principais; na perspectiva dos clientes, o estabelecimento de indicadores que permitam o controle ou mesmo o monitoramento da situação atual; na perspectiva dos processos internos, a inclusão do processo de inovação, que induz as organizações a escutar e a introduzir a voz do cliente em seus processos, inovando e criando soluções aos problemas atuais e, por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento, é possível identificar falhas na estrutura, nas condições gerais ofertadas pela organização, na qualificação dos profissionais, nos sistemas de informações existentes, fatores esses que são básicos para dar o suporte necessário para as demais perspectivas.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Com relação à contribuição e relevância científica, esse estudo demonstrou a aplicabilidade de um modelo de *Balanced Scorecard* que poderá ser utilizado em qualquer Instituição de Ensino Superior privada e evidenciou a coerência entre os referenciais teóricos sobre o assunto e a prática.

O presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, nem se entende que o modelo de aplicação na Unidade 4 é um modelo consagrado e acabado.

A sugestão a ser considerada é de que as pesquisas para um melhor gerenciamento das organizações, com a obtenção de excelentes resultados, tanto para os acionistas, clientes, fornecedores e empregados, ou seja, um equilíbrio saudável entre as partes, devem continuar. Devem-se aperfeiçoar os elementos aqui citados, bem como outros aspectos não considerados nesse estudo, mas que existem no ambiente das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R.L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- ANDREWS, K.R. Concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Navarra, 1971.
- ANSOFF, H.I. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- AUBREY, Robert; COHEN, Paul M. Working wisdom. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- BOWDITCH, J.I., BUONO, A F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992
- CERTO, Samuel C, e PETER, J. Paul. Administração estratégica, planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COREY, E. Raymond. Industrial Marketing: cases and concepts. New Jersey Prentice Hall Profes, 1991
- COVEY, S.T. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CSILLAG, João Mario. Análise do Valor. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAFT, Richard I. Administração . Rio de Janeiro: LCT, 1999.
- DAVENPORT, T. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, Peter F. Administração de organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1999
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S. Capital Intelectual. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FISCHMANN, Adalberto, ALMEIDA, Martinho I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1993

- FISHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1990
- GAJ, Luiz. Administração estratégica. 2a ed, São Paulo: Ática S.A., 1985
- GANDIN, Danilo. A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GENDRON, Marie. Using the balanced scorecard. Harvard Management Update: A Newsletter from Harvard Business School 2, no.10 (October 1997): 7-10.
- GIANESI, Irineu G.N., e CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIEGOLD, W. Planejamento estratégico e o processo APO. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. v. 1. Uma abordagem de instrução programada
- GIL, Antônio Carlos. Metodologia do ensino superior. São Paulo: Atlas, 1990.
- GLUCK, F.W. et al. Administração estratégica e vantagem competitiva. Negócios em Exame. São Paulo, 25 mar., p. 35-46, 1981.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
- GRACIOSO, Francisco. Planejamento estratégico orientado para o mercado. 3.ed São Paulo: Atlas, 1996.
- GRACIOSO, Francisco. Excelência em marketing. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1991
- HALL, R. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995
- HARRINGTON, James H. Gerenciamento total da melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HARRINGTON, James H. Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KAPLAN, Robert. S., e NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. Princípios do marketing. 4.ed. São Paulo : Prentice/Hall, 1993.
- KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1997.

- LINGLE, John H. and WILLIAM A. Schiemann. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *Management Review* 85, no.3 (March 1996): 56-61.
- MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five ps for strategy. *California: Management Review*, Fall 1987.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995
- MULLER, G. *Proposição de um modelo de análise da competitividade organizacional com base no valor - Aplicação no setor de cerâmica para revestimento*. Florianópolis, 1996. Dissertação de mestrado do PPGE/UFSC
- NATIONAL CENTER FOR NONPROFIT BOARDS. *Para além do planejamento estratégico*. s.l. s.n, 1996.
- OHMAE, Kenichi. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. Tradução por Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Pioneira, 1985
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 7a. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 13.ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Estratégia empresarial uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991
- OSTRENGA, Michael. *Guia da Ernest & Young para a gestão total dos custos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PETTIGREW, A. *Strategy formulation as a political process*. *International Studies of Management and Organization*, 1977.
- PINA, V. M. D. C. *Inteligência estratégica nos negócios*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro:Campus, 1980
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, Michael E. *Competição. Estratégias competitivas essenciais*. 4.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- RUDIO, Franz Vitor. *Introdução ao projeto de pesquisa de científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.
- RUMMLER, Geary A. e BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. Belo Horizonte: UFMG/Instituto de Psicologia, 1971

- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9a. ed. Tradução por Regina Amarante. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.
- SHANK, J. k. & GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STONER, J. A.; FREEMAN, E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982
- STONER, J. A.; FREEMAN, E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995
- TAVARES, M. Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.
- TIFFANY, Paul. O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TRZCIENSKI, Edward and BROOKE Harper. Performance management tools ensure quality customer service. Journal of Strategic Performance Measurement 1, no.1 (February-March 1997).
- WILLYERD, Karie A. Balancing your evaluation act. Training 34, no.3 (March 1997)