



Balanced Scorecard em uma Escola da Rede Privada: uma proposta de ferramenta para gestão estratégica.

José Rodrigo Alves de Jesus
Ana Karoline Santos de Jesus
Flávia Karla Gonçalves Santos

Divisão Contabilidade – Tema 3 – Controladoria e Contabilidade Gerencial

RESUMO

Na gestão estratégica competitiva, o grande desafio é alinhar o planejamento estratégico com o estabelecimento de medidas, metas e iniciativas para a realização dos objetivos empresariais. O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que proporciona este alinhamento e fornece informações para o monitoramento do negócio e tomadas de decisão consistentes e ágeis. Considerando o exposto, este artigo tem como objetivo propor uma ferramenta de gestão estratégica para uma Escola da Rede Privada. A abordagem da pesquisa é qualitativa descritiva e quanto aos objetivos se considera exploratória. As estratégias de pesquisa utilizadas foram bibliográficas, documental e estudo de caso. Os resultados da pesquisa indicam que: (i) as estratégias da organização estão traduzidas em iniciativas e ações; (ii) os objetivos estratégicos foram transformados em metas operacionais; e (iii) o mapeamento estratégico da escola gerou uma visão geral das estratégias.

Palavras-Chaves: Balanced Scorecard; Mapa estratégico; Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

In strategic management, the great challenge is to align strategic planning with the establishment of measures, goals and initiatives to achieve business objectives. The Balanced Scorecard (BSC) is a tool that provides this alignment and provides information for business monitoring and consistent and agile decision making. Considering the above, this article aims to propose a strategic management tool for a Private Network School. The research approach is descriptive qualitative and the objectives are considered exploratory. The research strategies used were bibliographical, documentary and case study. The results of the research indicate that: (i) the organization's strategies are translated into initiatives and actions; (ii) the strategic objectives have been transformed into operational goals; and (iii) the strategic mapping of the school generated an overview of the strategies.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic map; Performance indicators.

INTRODUÇÃO

Em meio a um ambiente em constantes mudanças - alterações de paradigmas, globalização -, novas tendências preocupam os empresários, tais como: planejamento estratégico, vantagem competitiva, sustentabilidade e ameaças. Assim, as empresas que desejam obter fortalecimento perante aos concorrentes devem estar em estreita sintonia com o mundo dos negócios.

As empresas que não utilizam uma ferramenta de análise de desempenho estratégico correm o risco de não avaliarem periodicamente os seus resultados e, de tal modo, não tomam ações corretivas e preventivas para perda de alinhamento que não levam ao alcance dos seus



objetivos organizacionais. Sistemas de gestão eficientes são fundamentais para qualquer tipo de organização.

Segundo Wu e Chen (2012), Zangouinezhad e Moshabaki, (2011) e Galas e Forte (2005), o BSC é um método inovador de avaliação de desempenho empresarial, mas a disseminação dos conceitos e indicadores do BSC para todos os níveis hierárquicos da organização.

Este trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como disseminar as estratégias corporativas baseadas no BSC em uma empresa de prestação de serviço escolar? Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como disseminar as estratégias corporativas baseadas no BSC por meio de um estudo de caso em uma empresa que presta serviços escolar.

Para cumprir o objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber: (i) identificar objetivos estratégicos da empresa; (ii) realizar a análise SWOT – Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats

(Ameaças) (iii) elaborar o mapa estratégico na metodologia do BSC; (iv) propor indicadores, metas e iniciativas para os objetivos organizacionais dentro das perspectivas do BSC.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os fundamentos teóricos que norteiam a presente pesquisa envolvem o Balanced Scorecard e o Planejamento Estratégico.

BALANCED SCORECARD

Com a identificação dos princípios de uma organização guiada pela estratégia, o BSC é uma ferramenta estratégica que auxilia na discriminação em nível gerencial até o nível operacional. O significado do BSC tem sua funcionalidade como uma metodologia de medição e gestão de desempenho. Na seara administrativa o BSC representa um sistema de gestão estratégico que se fundamenta em indicadores de desempenho (SERRA; TORRES, M. C.; TORRES, A., 2003). Ele ainda pode ser traduzido como um cartão de marcação balanceado ou indicadores balanceados de desempenho (LUZ, 2010), em que se conhece a empresa através de números.

Segundo Herrero Filho (2005), “o BSC é uma ferramenta ou um modelo que tem sua ênfase no controle de metas estratégicas como se pode visualizar.”

Figura 1 - Os Princípios da Organização Orientada para a Estratégia





estratégica. Neste contexto, cabe ressaltar ainda a importância de mensuração da qualidade estratégica das corporações, não somente a curto prazo, mas também a longo prazo.

Um ponto que impulsionou a criação do BSC foi a identificação de que os processos produtivos haviam se transformado, entretanto, o modo como as empresas mediam seus desempenhos continuava o mesmo (KAPLAN; NORTON, 2004). A nova configuração de competição havia tornado os modelos, até então utilizados, obsoletos. Herrero Filho (2005) aponta que as mudanças que ocorreram no mercado e na sociedade foram muitas, entre elas, que os clientes passaram a exigir cada vez mais produtos e serviços de qualidade. Aponta ainda, que os meios de comunicação Desenvolvimento do Balanced Scorecard em uma Empresa de Consultoria Tributária Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.6, n.1, 2016 48 dinâmicos e a globalização tornaram o cuidado, apenas com a situação financeira da empresa, insuficiente.

O BSC surgiu então, como uma ferramenta que traduz a visão de negócio num conjunto abrangente de medidas que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica fundamentando-se em indicadores que proporcionam uma visão futura de negócio de acordo com cada uma de suas perspectivas (Kaplan; Norton, 2004, p. 7; Niven, 2005). Adicionalmente Niven (2005, p. 16) coloca que o BSC cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação.

ESTRUTURAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

São conhecidas duas expressões para os objetivos do BSC: quadrantes ou perspectivas.

A fim de normalizar a abordagem, este artigo adota a expressão perspectiva. Sua estrutura basicamente traduz e analisa a estratégia da organização em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Cada uma possui seus próprios objetivos, metas, medidas e iniciativas, operacionalizando a estratégia e avaliando a realização das perspectivas (NIVEN, 2005).

Na perspectiva financeira são descritos os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, permitindo a identificação de quais indicadores devem ser considerados para avaliar o desempenho a longo prazo, além das variáveis mais importantes para criar e impulsionar os objetivos. Por meio da perspectiva clientes, os gestores podem dimensionar se as atividades da empresa estão alinhadas às estratégias para atender as necessidades e expectativas dos segmentos e mercados que querem atingir (ZAGO, 2006).

Na perspectiva processos internos, as empresas buscam a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, a redução dos custos, o aumento da produção e a maximização da produtividade. A última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, busca o desenvolvimento dos objetivos e medidas de desempenho para orientar o aprendizado e crescimento da organização.

A perspectiva do cliente analisa se as ações da empresa aos clientes alvos estão proporcionando os resultados almejados em termos de satisfação, conquista, retenção e lucratividade de clientes, além da participação no mercado (HERRERO FILHO, 2005, p. 30).

A Perspectiva de Aprendizado o Crescimento indica qual é o valor do colaborador em face de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada em todas as perspectivas do BSC (Herrero Filho, 2005, p. 30).



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que se atinja todas as fases, desde a criação até a implantação do BSC, há necessidade de que o planejamento estratégico na organização já tenha sido iniciado, uma vez que a ferramenta se embasa nos pilares das decisões estratégicas, considerados os elementos básicos, conforme cita Niven (2005): a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 5) a estratégia de uma organização visa criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos, devendo a formulação e a execução da estratégia tratar de forma clara da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis.

Neste contexto, Oliveira (2008, p. 53) percebe a estratégia como “o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Assim, subentende-se que para a empresa sobreviver no mercado perante seus concorrentes é necessário a criação de um planejamento estratégico bem estruturado que oriente a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando a otimização do grau de interação com os fatores externos, não controláveis, a fim de atuar de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2008, p. 17). O planejamento estratégico deve conter: definição da missão, visão e valores da empresa; definição dos objetivos e metas da empresa; planejamento das estratégias.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a abordagem qualitativa partindo de objetivos exploratórios, se busca descrever a complexidade que envolve um sistema de gestão, principalmente no que tange a área da educação, particularmente aqui representada pelo objeto deste estudo, Centro Educacional Profª X1. Pretende-se por meio da análise de fatores encontrados no cenário da organização citada, compreender o seu sistema de decisão a fim de propor a utilização do BSC como ferramenta de apoio a gestão estratégica. Importa considerar que “a variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente” (FACHIN, 2006, p. 81).

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: Centro Educacional Prof.X1.

Apresentam-se nesta seção os resultados da pesquisa. Em outras palavras, a análise do sistema gerencial, observando missão, visão, objetivos estratégicos da organização; a realização da análise SWOT – *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças); bem como a proposta de utilização do BSC para apoio a decisão.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A instituição está localizada na rua B, Nº 65, Bairro São Conrado Proprietários Sra.X1 e o Srº X2, é uma empresa familiar que atua no ramo da Educação do Maternal ao 5º Ano do Ensino Fundamental e está no mercado há 23 anos, atualmente é composta por 15



funcionários.

A Instituição tem como diferencial:

- Visão: “Ser a melhor instituição de Ensino do Maternal até o Ensino Fundamental do bairro São Conrado e adjacentes”.
- Missão: “Fornecer serviços Educacional, priorizando a satisfação dos clientes e Profissionais, buscando excelência no atendimento e rentabilidade”.
- Valores: “Ética, responsabilidade social e respeito para com os mais de 210 clientes”.

PROPOSTA DE BSC PARA o Centro Educacional Prof.ªX1

Esta seção propõe expor os gargalos estratégicos da empresa, uma síntese do planejamento estratégico, a proposta de estruturação do mapa estratégico e do quadro das perspectivas contendo os objetivos estratégicos, medidas (indicadores), metas e iniciativas dentro da metodologia do BSC. Pretende-se, desta forma, auxiliar a direção da Instituição na visibilidade e disseminação do processo de implementação da estratégia organizacional.

SITUAÇÃO DA EMPRESA

Confrontando a proposta deste trabalho com a empresa, configura-se os seguintes gargalos de gestão abaixo relacionados:

- a) planejamento estratégico não difundido na organização;
- b) diretoria sem instrumentos básicos de controle;
- c) organograma a ser redimensionando;
- d) administração baseada apenas no Caixa;
- e) falta de indicadores básicos de controle dos processos;
- f) falta de software para o gerenciamento dos processos;
- g) inexistência de apuração de resultado econômico gerencial segmentado por mix de serviços;
- h) preocupação com qualidade, porém sem aferição;
- i) corpo funcional não comprometido com metas básicas;
- j) tomada de decisão mais empírica;
- k) não há preocupação com a concorrência;
- l) sem controle da qualificação profissional dos colaboradores.

Tendo em vista estas variáveis, acredita-se que o BSC possa contribuir para a estruturação, implantação e implementação dos indicadores base para controle do negócio. O que motiva discorrer sobre o planejamento estratégico da Escola.

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com os documentos disponibilizados pela administração da escola, a empresa tem seus fundamentos estratégicos baseados em missão, visão e valores expostos anteriormente. Ressalta-se que apesar de a missão da empresa estar definida, ela não é divulgada entre seus colaboradores; semelhante à missão, a visão recebe atenção muito discreta por parte dos dirigentes e colaboradores da empresa; e os valores são visíveis no dia a dia da organização, quer pela postura da diretoria, como também pelo comprometimento e



respeito aos seus clientes e colaboradores.

Visando cumprir sua responsabilidade social, a empresa promove anualmente em parceria com a comunidade local, a mostra cultura oferecendo para a população local um dia de conhecimento sobre todo o conteúdo estudado pelo seu filho no final de cada ano, com esse trabalho a instituição aproxima ainda mais a comunidade ao ambiente escolar dos seus filhos, preparando as pessoas do local para uma realidade que para muitas é tida como um sonho improvável.

ANÁLISE SWOT

Com base na entrevista realizada com a proprietária X1 e os dados disponibilizados pela mesma, apresenta-se a seguir a análise SWOT da instituição centro Educacional profª X1 que servirá de subsídio para a elaboração da proposta do BSC da Escola.

Oportunidades:

O preço é formado em conjunto com os concorrentes e o que diferem o preço de uma instituição em relação a outra é apenas R\$5,00.

Sendo que antes estes eram determinados individualmente, porém o que fazia com que o preço ficasse muito diferente uma da outra. Outro ponto positivo é a feira cultural que é aberta ao público do bairro e as aulas de ballet, sendo que um de seu diferencial em relação as outras é a inclusão de pessoas com necessidades especiais.

Ameaças:

É considerado uma ameaça as novas empresas com preço bem a baixo do mercado com isso houve redução de 30% dos alunos em relação ao mesmo período do ano anterior, visto que os pais que decidiram migrar para as outras instituições, estavam interessados em menores preços e não na qualidade do ensino que estavam sendo oferecidos aos seus filhos, pois por serem empresas novas neste ramo, ainda não possuem nenhuma experiências ou bagagem que lhe garantissem confiabilidade para atrair clientes, por isso praticavam preços abaixo do mercado para atrai-lo os possíveis clientes.

Pontos Fortes:

Dispõe de uma equipe capacitada e empenhada em realizar um serviço de qualidade, valorizando a imagem da empresa e o bem-estar dos clientes, sempre procurando diminuir os erros que por ventura pudessem acontecer, Credibilidade dos Profissionais.

Pontos Fracos:

Por estar localizada no bairro de periferia, existe um elevado índice de inadimplência pois alguns pais de alunos estão deixando de pagar a mensalidade dos filhos na data determinada pela instituição, e como a gestora é uma pessoa bastante conhecida no bairro, existe uma resistência por parte da mesma na hora de cobrar essas mensalidades atrasadas porque já houve casos de ameaças a um funcionário que foi contratado pra fazer esse tipo de serviço, daí ela preferiu deixar de lado essas cobranças e como ela depende desse dinheiro para poder cumprir com seus compromissos e pagar os seus colaboradores, há sempre atrasos nos pagamentos dos mesmos. Outro ponto que deve ser abordado é o fato de que não é cobrado juros nas mensalidades atrasadas, pois mesmo que os pais passem meses sem pagar não é cobrado nenhum tipo de juros, em conversar com o funcionário Y houve a confirmação



de que os décimos e férias de alguns colaboradores do ano de 2016 ainda não haviam sido pago justamente por essa deficiência de gestão e que dos 15 funcionários que trabalham na empresa 10 estavam sem registro, sendo que tudo isso faz com que os mesmos sintam-se desmotivados no seu trabalho e começam a prestar um serviço de qualidade duvidosa aos seus mais de 215 clientes, necessidade de um Programa de Gestão; necessidade de Programas de Treinamento dos Colaboradores; não faz exames admissionais.

CONCLUSÃO

O presente artigo teve por objetivo propor a estruturação de um BSC como ferramenta de gestão estratégica organizacional para o Centro Educacional Profª X1, de forma a contribuir para que a organização possa, além de monitorar resultados financeiros, acompanhar o progresso necessários para o crescimento futuro.

Para isso, foram identificados os objetivos estratégicos da empresa; realizada a análise SWOT – Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças); elaborado o mapa estratégico na metodologia do BSC o que permite uma visão holística e alinhada das estratégias desdobrando-as até seu nível funcional; e propostos indicadores, metas e iniciativas para os objetivos organizacionais dentro das perspectivas do BSC.

Conclui-se que a utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica possibilita haver um claro entendimento de que a gestora é uma empreendedora aberta a mudanças, porém como não houve um planejamento eficiente com o objetivo de ter reservas para eventuais problemas, é aconselhável a elaboração de um planejamento financeiro eficaz afim de minimizar os erros encontrados, para que os objetivos esperados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. de Pinho de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia prática**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.



WU, S. I.; CHEN, J. H. The performance evaluation and comparison based on enterprises passed or not passed with ISO accreditation: an appliance of BSC and ABC methods.

International Journal of Quality & Reliability Management, 29(3), 295-319, 2012.

ZAGO, Sílvio Luís da Silva. Balanced Scorecard como ferramenta na gestão do orçamento público: caso prático DMAE – Porto Alegre. Dissertação de Mestrado Profissional em Economia: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Manage*, 2011.