



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA
***BALANCED SCORECARD* NUMA ESCOLA**
DE ENSINO FUNDAMENTAL

AFRA MARIA VIEIRA ALMEIDA
RA 2015101/7

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCOS ANDRÉ SARMENTO MELO

Brasília/DF, Novembro de 2008.

AFRA MARIA VIEIRA ALMEIDA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA
BALANCED SCORECARD NUMA ESCOLA
DE ENSINO FUNDAMENTAL**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmiento Melo

Brasília/DF, Novembro de 2008.

AFRA MARIA VIEIRA ALMEIDA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA
BALANCED SCORECARD NUMA ESCOLA
DE ENSINO FUNDAMENTAL**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmiento Melo

Banca Examinadora:

Prof. Marcos André Sarmiento Melo
Orientador

Prof. Convidado
Examinador

Prof. Convidado
Examinador

Brasília-DF, novembro de 2008.

Dedico este trabalho a toda a minha família,
por todo apoio dispensado durante esta
longa jornada.

Agradeço...

A Deus, o Dom da Vida.

A todos os mestres que muito
contribuíram para a minha formação.

Em especial, ao Prof. Marcos André a
paciência e as orientações durante a
elaboração deste trabalho.

Não ame pela beleza, pois um dia ela acaba.
Não ame por admiração, pois um dia você
se decepciona...

Ame apenas, pois o tempo nunca pode
acabar com um amor sem explicação.

Madre Tereza

RESUMO

O trabalho elaborado pretende analisar a ferramenta *Balanced Scorecard* que, na visão de Kaplan e Norton, seus criadores, têm como propósito traduzir a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho e atuar como um sistema integrado de gestão e implementação da estratégia da organização. O trabalho tem como objetivo geral apresentar uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* em uma escola de ensino fundamental. O estudo foi realizado por meio de referencial teórico sobre o tema e sobre a importância do uso dessa ferramenta como suporte no alinhamento dos processos gerenciais, o que permitiu chegar a conclusão de que a ferramenta, além de ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional, é importante para a integração de medidas derivadas da estratégia, na implementação de novas estratégias e na avaliação de ativos intangíveis de uma organização, incluindo uma instituição educacional.

Palavras-chave: *balanced scorecard*, indicadores de desempenho, estratégia e mapas estratégicos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O BSC como Estrutura para Ação Estratégica	p. 14
Figura 2: Modelo de Mapa Estratégico Genérico.....	p. 15
Figura 3: Relação de Causa e Efeito das Perspectivas do BSC.....	p. 16
Figura 4: O BSC Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégica em Termos Operacionais.....	p. 18
Figura 5: Como Iniciar um Projeto de BSC.....	p. 24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	12
2.1 Estratégia	12
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.1 O <i>Balanced Scorecard</i> e a Estratégia.....	13
2.2.2 Mapas Estratégicos.....	15
2.2.3 Relação de Causa e Efeito.....	16
2.2.4 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3 Metodologia de Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3.1 Passos para a Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.3.2 Dificuldades na Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	25
3 METODOLOGIA.....	26
4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	27
4.1 Passos para a Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> numa Escola de EF.....	27
4.2 Dificuldades na Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .numa Escola de EF.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

As organizações, para sobreviverem num ambiente competitivo, diante de vários desafios enfrentados como os elevados índices de concorrência, exigência do mercado e com as mudanças ocorrendo a uma velocidade assustadora, buscam por ferramentas de suporte ao gerenciamento, que possam auxiliá-las na tomada da decisão e orientá-las a que caminhos percorrer para melhor alcançar seus objetivos.

As empresas, que antes avaliavam seus desempenhos apenas no âmbito financeiro e nos resultados de curto prazo, perceberam a necessidade de mensurar outros fatores como o desempenho dos processos internos e a capacidade intelectual e motivacional de suas equipes, bem como mobilizar todos os seus recursos intangíveis e envolver toda a organização na busca de melhores resultados e de alcançar os objetivos estratégicos organizacionais.

O presente estudo aborda a importância da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* – *BSC* - dentro da organização como um sistema de avaliação e alinhamento dos processos operacionais e como suporte na tomada de decisão, comunicando a estratégia corporativa a todos os membros da organização.

O *Balanced Scorecard* foi criado em 1992 pelos americanos Robert Kaplan e David Norton e é representado por um conjunto de indicadores que auxilia as organizações na tradução das estratégias organizacionais em objetivos operacionais.

O propósito do *Balanced Scorecard*, na visão de Kaplan e Norton(1997), é traduzir a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho e atuar como um sistema integrado de gestão e implementação da estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional dentro de quatro parâmetros: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.283), além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, o *Balanced Scorecard* pode e deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

O *Balanced Scorecard* foi concebido como um sistema de medição, mas evoluiu com o passar do tempo para um conjunto de indicadores que avalia o desempenho dos processos internos, sendo considerado atualmente no meio

organizacional como uma excelente ferramenta de suporte à estruturação dos processos organizacionais.

As instituições educacionais, a exemplo das demais organizações, também passam por grandes desafios. Para sobreviverem ao advento da globalização e do avanço tecnológico, necessitam oferecer um serviço de qualidade e desenvolver estratégias para tornar-se referência no ramo educacional.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho organizacional que se mostrou uma excelente ferramenta de gerenciamento e da implantação de novas estratégias para avaliar, além de aspectos financeiros, os ativos intangíveis da organização. Diante destas constatações, levanta-se como objeto de estudo o seguinte problema: **É possível implementar a ferramenta *Balanced Scorecard* numa escola de Ensino Fundamental e quais os benefícios para a organização?**

O presente estudo tem como objetivo geral sugerir uma proposta de implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* para uma escola de Ensino Fundamental.

Como objetivos específicos, buscou analisar a contribuição do uso da ferramenta para o desempenho do Planejamento Estratégico e avaliar como os indicadores de desempenho podem nortear as ações estratégicas e propor procedimentos e melhorias para uma empresa prestadora de serviços educacionais.

A metodologia utilizada para a composição do presente trabalho constitui-se de uma análise conceitual, por meio de dados bibliográficos, de referencial teórico de autores conceituados que já aplicaram com sucesso a ferramenta *Balanced Scorecard* em várias organizações.

Quanto aos objetivos, o estudo é considerado como exploratório bibliográfico. Segundo Gil (2002, p. 41), estes estudos têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: após a introdução, é apresentado o embasamento teórico que aborda temas como *Balanced Scorecard*, estratégia, mapas estratégicos, relação de causa e efeito e perspectivas do *Balanced Scorecard*, finalizando com uma proposta de implementação em uma escola de ensino fundamental e as considerações finais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para a compreensão da aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* é imprescindível que sejam relatados alguns conceitos importantes que fazem parte da sua estrutura e que são necessários para entender o processo, tais como: estratégia, perspectivas do *Balanced Scorecard*, mapas estratégicos e relação de causa e efeito.

2.1 Estratégia

Nas organizações, essa palavra é utilizada para representar as ações que uma organização deve realizar para obter êxito e demonstrar uma relação entre a missão da organização, sua visão do futuro e o que realiza para alcançar seus objetivos e agregar valor para seus clientes.

Para Serra (2000, p. 5), estratégia pode ser entendida como um conjunto de meios que a organização utiliza para atingir seus objetivos.

Kaplan e Norton (1997, p.155), definem estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos.

Para Oliveira (2002, p.196), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, concebido na década de 90 pelos americanos Robert Kaplan e David Norton como um sistema de medição, evoluiu com o passar do tempo para um conjunto de indicadores que avalia o desempenho dos processos internos e dá suporte à estruturação dos processos organizacionais.

Kaplan e Norton (2004, p.8) conceitua *Balanced Scorecard* como um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa.

Niven (2005, p.16) descreve *Balanced Scorecard* como:

um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o scorecard são as informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (2004, p.8) ressaltam ainda que o *Balanced Scorecard* inclui indicadores financeiros que mostram o resultado das ações do passado, contemplados com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.

Ainda na visão de Kaplan e Norton (2004, p.33) o *Balanced Scorecard* pode servir como ponto focal dos esforços da organização, definindo e comunicando as prioridades aos gerentes, aos empregados, aos investidores e até mesmo aos clientes.

A ferramenta auxilia os executivos na tomada de decisão e permite que as empresas focalizem e alinhem seus processos, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros à estratégia organizacional.

Para Kaplan e Norton (1997, p.153), o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócio.

2.2.1 O *Balanced Scorecard* e a Estratégia

A ferramenta *Balanced Scorecard* permite que a organização mantenha o foco de sua estratégia nos processos gerenciais, defina e comunique suas prioridades a todos os membros da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 69), o *scorecard* cria condições para que sejam introduzidos quatro novos processos gerenciais que, isoladamente e em conjunto, contribuam para a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Os processos são:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- Fornecer *feedback* e aprendizado estratégico.

O *Balanced Scorecard* possibilita que todos os objetivos, metas, indicadores e estratégias organizacionais sejam alinhados e focados para que a empresa atinja seus objetivos e todos os recursos envolvidos participem ativamente de todos os processos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 12), o processo de construção do *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos, conforme mostra a figura 1:



Figura 1 – O BSC como Estrutura para Ação Estratégica.

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997, p. 12).

2.2.2 Mapas Estratégicos

Percebe-se que o mapa estratégico é o meio de comunicação do *Balanced Scorecard* utilizado pelas organizações para ajudá-las a acompanhar os processos, identificar falhas ou situações críticas nas suas estratégias e corrigi-las em tempo hábil.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 100), os mapas proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela empresa.

Kaplan e Norton (2004, p.118), observam que o fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva de aprendizagem e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios.

Por meio dos mapas estratégicos é possível verificar os objetivos propostos pela organização e as relações de causa e efeito existentes entre eles, bem como os resultados apresentados pelos ativos intangíveis.

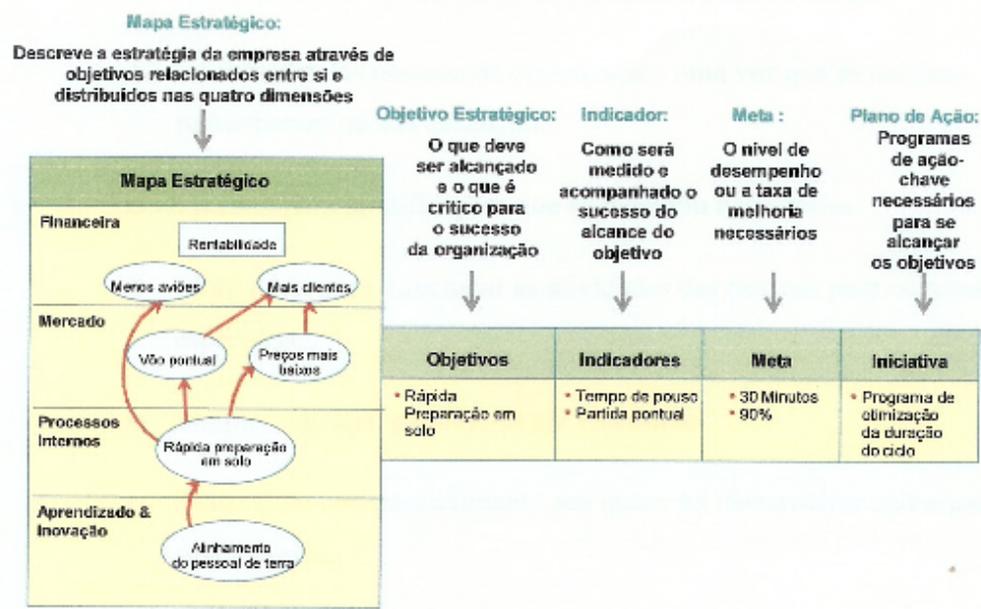


Figura 2 – Modelo de Mapa Estratégico Genérico.

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2004, p. 57)

2.2.3 Relação de Causa e Efeito

Kaplan e Norton (1997, p.155), apresentam três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* de uma organização à sua estratégia: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros.

As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-não” (Kaplan e Norton, 1997, p. 155). Isso significa que se uma ação foi executada com eficiência, é bem maior a possibilidade de sucesso nas próximas ações.

Ainda na visão dos autores Kaplan e Norton, é através da seqüência de causa e efeito que um *scorecard* bem elaborado deve contar a história da estratégia da empresa. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa.

Como mostra a figura a seguir, todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* interagem umas com as outras numa relação de causa e efeito para traduzir a estratégia da organização.

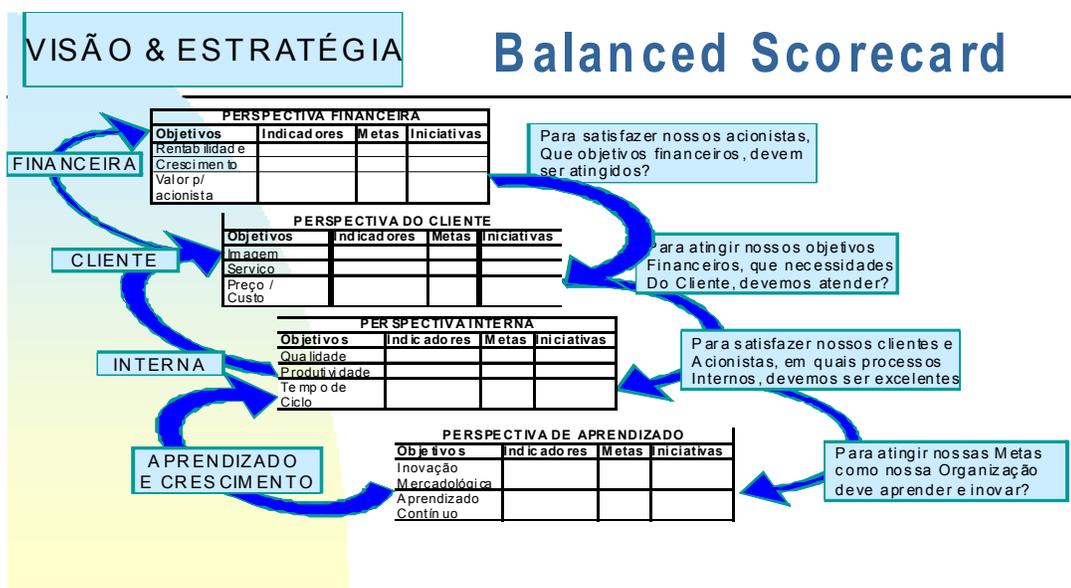


Figura 3 - Relação de Causa e Efeito das Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado a partir de John Coggan e Lyamara Bonvechio, *Workshop RH Balanced Scorecard*. Compaq, 29/nov/2000.

2.2.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Outro aspecto importante para o entendimento da ferramenta *Balanced Scorecard* é como são abordadas as suas perspectivas. Elas norteiam o caminho que o projeto deve seguir e dão uma visão clara da atuação da estratégia em vários aspectos.

Quadro 1 – As quatro perspectivas do BSC

PERSPECTIVA	ELO DA CADEIA DE VALOR	CONCEITO A SER PERSEGUIDO	PERGUNTA CRÍTICA
Perspectiva Financeira	Geração de valor aos acionistas	Define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível.	Para sustentar financeira nossa missão, em que devemos nos concentrar?
Perspectiva dos Clientes	Geração de valor aos clientes	Esclarece as condições que criarão valor para os clientes.	Para realizar nossa visão, como devemos parecer aos olhos de nossos clientes?
Perspectiva Interna	Processos estratégicos	Identifica os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados financeiros.	Para satisfazer nossos clientes, em que processos operacionais devemos ser excelentes?
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Ativos intangíveis	Determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor.	Como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Quadro 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard na visão de Kaplan e Norton

Segundo Niven (2005, p.17), o uso da palavra “perspectiva” é intencional, e representa o melhor método ao se debater o *Scorecard*, porque fixa-se a palavra de um modo mais amplo e pensa-se no ponto de vista e não em um número determinado.

Para Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva é constituída por um conjunto de objetivos estratégicos, indicadores e metas que mostram o que a organização almeja atingir e como vai atuar para alcançar seus objetivos. O conjunto dessas perspectivas permite uma visão clara da estratégia da organização, assim como mostra a figura 4:

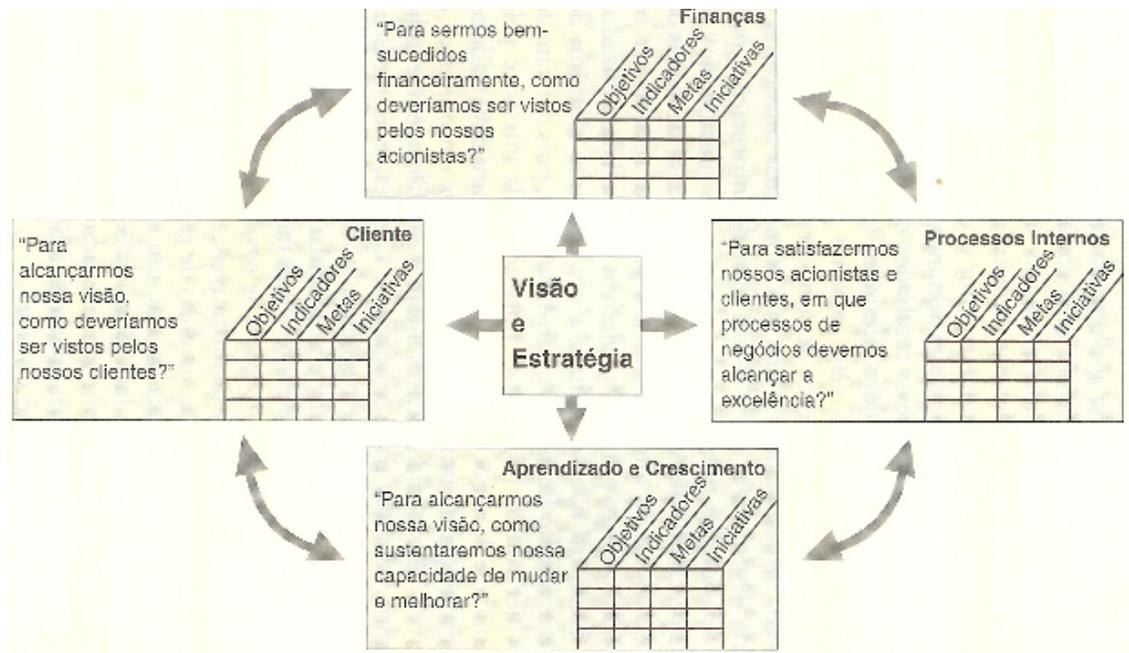


Figura 4 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Além das quatro perspectivas defendidas por Kaplan e Norton, as organizações podem criar outras novas, para melhor atendê-las em suas especificidades e características.

I - Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira influencia em todos os setores da organização e sinaliza se as demais estratégias da organização estão alinhadas e contribuindo para aumentar o seu valor agregado e melhorar os seus resultados. Os objetivos financeiros têm como foco responder as expectativas dos acionistas.

Para Kaplan e Norton (2004, p.20), os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados.

Segundo Rezende (2003, p.100), a perspectiva financeira permite que as diversas unidades estratégicas de negócio vinculem suas propostas de trabalho a

um objetivo central para toda a organização, embora, algumas vezes, estejam praticando estratégias financeiras distintas em função do mercado e do momento.

II - Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes tem como objetivo principal descobrir o que cada cliente deseja e necessita e focar a sua estratégia na satisfação e na retenção desses clientes.

No ponto de vista de Kaplan e Norton (2004, p.112), a essência de qualquer estratégia de negócios é a proposição de valor para o cliente, a qual descreve uma combinação única de atributos de produtos e serviços, de relacionamento com os clientes e de imagem corporativa.

Rezende (2003, p.100) entende que essa perspectiva permite gerenciar a proposta de valor para cada mercado e alinhar medidas genéricas de relacionamento com clientes – aquisição, participação, retenção, rentabilidade – por segmento ou nicho atendido, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização.

III - Perspectiva dos Processos Internos

Esta perspectiva visualiza os processos que estão em desarmonia na organização e, quando alinhada com as outras perspectivas, permite um melhor direcionamento da estratégia permitindo, assim, um melhor desempenho dos processos da organização.

Rezende (2003, p.101) considera que a perspectiva amplia a fronteira da formulação da estratégia organizacional para o campo do como implementá-la, com a vantagem de estabelecer uma sintonia que, embora fina, é visível a todos que participam do processo produtivo.

Nesta perspectiva, o *Balanced Scorecard* busca avaliar o grau de inovação dos processos de gestão e o nível de qualidade das operações da organização.

Kaplan e Norton (2004, p.115), relatam que quando dispõe de uma imagem clara da perspectiva financeira e da perspectiva do cliente, a organização está em condições de determinar os meios pelos quais alcançará a proposição de valor diferenciada e a melhoria de produtividade necessárias à realização dos objetivos financeiros.

IV - Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Os processos desenvolvidos nesta perspectiva dão suporte para o alcance dos objetivos das outras perspectivas. Kaplan e Norton (1997, p.131), observam que esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento da organização e oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos das demais perspectivas.

Os investimentos que a empresa faz no desenvolvimento de seu pessoal e na melhoria de seus processos são os fatores que determinam o sucesso das perspectivas financeira, dos clientes e dos processos internos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, algumas medidas genéricas sugeridas por Kaplan e Norton dizem respeito a: percentual de funcionários-chave alinhado com os objetivos estratégicos, disponibilidade de informações estratégicas e percentual de processos que alcançam índices determinados de melhoria.

2.3 Metodologia de Implementação do *Balanced Scorecard*

O processo de construção do *Balanced Scorecard* representa uma mudança de paradigma da organização, uma mudança de foco, saindo do sistema de controle gerencial e financeiro de curto prazo para um sistema de gestão estratégica de longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 284), o *Balanced Scorecard* não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

Kaplan e Norton (1997, p.154), consideram que é importante a elaboração do *scorecard* para comunicar a estratégia da organização sob os seguintes aspectos:

- descrever a visão de futuro da empresa para toda a organização.
- criar um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional.
- focalizar aos esforços de mudança da organização.

É durante o processo de construção do *Balanced Scorecard*, ou melhor dizendo é no início do processo, que são estabelecidos os segmentos de mercado e de clientes e as metas financeiras que a organização quer atingir. São definidos também quais os processos internos e quais metas de aprendizado e crescimento que a organização vai utilizar para que possa apresentar o desempenho esperado para seus clientes.

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 284), o primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais.

No entender de Niven (2005, p.52), até mesmo o *Balanced Scorecard* melhor construído, por si só, não transformará a organização instantaneamente. Ressalta ainda que, para que a mudança positiva ocorra, o *Scorecard* precisa estar inserido em seus sistemas de gerenciamento tornando-se um marco para a análise do gerenciamento, suporte e tomada de decisões.

Kaplan e Norton (2004, p. 61), ressaltam que cada organização é única, por isso adota sua própria trajetória para a construção do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (2004, p.61), sugere um perfil de um projeto típico de construção do *Balanced Scorecard* com as seguintes etapas:

1. Preparação – definição da unidade de negócios adequada para a implementação do BSC.

2. Entrevistas – Primeira rodada – gerentes seniores recebem material sobre o BSC e documentos internos sobre a visão, missão e a estratégia da empresa.
3. *Workshop* executivo – Primeira rodada – reunião da equipe de gerentes seniores com o facilitador para a análise do processo de desenvolvimento do *scorecard*.
4. Entrevistas – Segunda rodada – o facilitador revisa, consolida e documenta os resultados do *workshop* e entrevista cada gerente para obter informações sobre o *Balanced Scorecard* experimental e sua implementação.
5. *Workshop* executivo – Segunda rodada – reunião com a equipe gerencial sênior, seus subordinados e os gerentes de nível médio para debater sobre as declarações de visão e estratégia e o *scorecard* experimental.
6. *Workshop* executivo – Terceira rodada – reunião com a equipe executiva sênior para chegar a um consenso sobre a visão, os objetivos e os indicadores propostos nos primeiros *workshops*, para definir objetivos distendidos a cada indicador do *scorecard*.
7. Implementação – uma equipe constituída para essa finalidade desenvolve o plano de implementação do *scorecard*, incluindo a conexão dos indicadores, a divulgação do *scorecard* em toda a organização e o estímulo e facilitação do desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas.
8. Revisões Periódicas – preparação de relatório a cada trimestre ou mês para análise da alta administração.

2.3.1 Passos para a Implementação do *Balanced Scorecard*

O processo de construção do *Balanced Scorecard* pode variar de uma organização para outra, dependendo de suas características e particularidades. No entanto, os teóricos concordem em assegurar que o primeiro passo a ser trilhado é obter o consenso da alta administração para a necessidade da implantação da ferramenta, seguida da indicação de um gestor, ou o que Kaplan e Norton chamam de “arquiteto” do projeto, ou aquela pessoa que vai ser responsável pelas decisões da alta administração e pela montagem das equipes que vão comandar todo o

processo de tradução da visão e da estratégia em objetivos estratégicos a serem alcançados.

Toda organização tem características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho para a construção do *Balanced Scorecard*. (Kaplan e Norton, 1997, p.314).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.314), o processo de construção do *Balanced Scorecard* está baseado nos passos e tarefas a seguir relacionados:

1° Passo: Definição da Arquitetura de Indicadores

- ✓ Tarefa 1 – Selecionar a unidade organizacional adequada
- ✓ Tarefa 2 – Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

2° Passo: O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

- ✓ Tarefa 3 – Realizar a primeira série de entrevistas
- ✓ Tarefa 4 – Sessão de síntese
- ✓ Tarefa 5 – *Workshop* executivo – primeira etapa

3° Passo: Escolha e Elaboração dos Indicadores

- ✓ Tarefa 6 – Reuniões dos subgrupos
- ✓ Tarefa 7 – *Workshop* executivo – segunda etapa

4° Passo: Elaboração do Plano de Implementação

- ✓ Tarefa 8 – Desenvolvimento do plano de implementação
- ✓ Tarefa 9 – *Workshop*
- ✓ Tarefa 10 – Finalizar o plano de implementação.

Para o primeiro passo, os autores consideram que é imprescindível a definição do gestor que ficará responsável por todo o processo de construção, aceito anteriormente por toda a cúpula administrativa, e também a definição da unidade estratégica de negócios onde será implementado o *Balanced Scorecard*. Nesta etapa, serão analisadas, pelo arquiteto, as relações entre as unidades de negócios.

No segundo passo, serão preparados os documentos organizacionais e realizadas as primeiras entrevistas com os principais executivos para interação dos

objetivos e estratégias de cada unidade, seu ambiente competitivo, suas tendências e suas inovações tecnológicas.

No terceiro passo, são refinados os objetivos estratégicos, identificados os indicadores que vão comunicar a intenção dos objetivos, identificados as fontes de informação necessárias para comunicar as ações e, por último, são identificadas as relações críticas entre os indicadores para cada perspectiva.

No quarto e último passo, para a elaboração do plano de implementação, os altos executivos se reúnem para as decisões finais sobre o que foi levantado sobre a visão, objetivos e indicadores e para validação das metas propostas. Identificam também as ações que vão permitir o alinhamento dos objetivos, como será feita a comunicação entre todos os funcionários e integrar o *scorecard* à filosofia da organização. É recomendado que o plano seja utilizado no prazo de 60 dias. A figura 5 ilustra o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*:

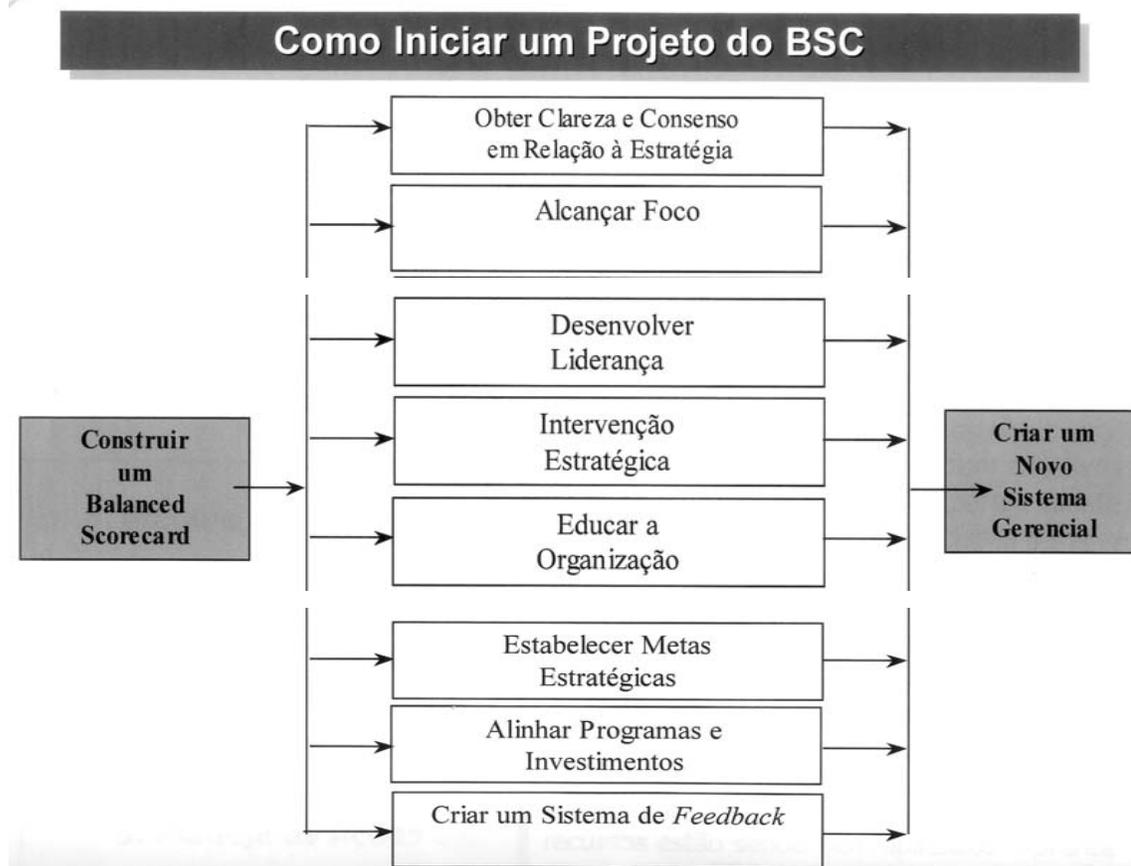


Figura 5 – Como iniciar um projeto de BSC.

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997, P.286).

2.3.2 Dificuldades na Implementação do *Balanced Scorecard*

Chiavenato (2003, p.58), relaciona como barreira para a implementação do *Balanced Scorecard* os seguintes aspectos:

- a. Barreira da visão – significa que a organização não entende em qual ponto a liderança está querendo chegar.
- b. Barreira das pessoas – refere-se ao fato de a organização não alinhar as metas das pessoas, não reconhecer e recompensar as pessoas e não alinhar o treinamento para desenvolvimento de competência para implementar a estratégia.
- c. Barreira operacional – falta de relacionamento entre orçamento e alocação de capital ao plano estratégico.
- d. Barreira de gestão – diz respeito à dificuldade que os gestores têm em desvincular dos desempenhos financeiros de curto prazo e passar a pensar na organização sob o prisma das outras perspectivas e de longo prazo.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a composição do presente trabalho constitui-se uma análise conceitual, por meio de dados bibliográficos, de referencial teórico de autores conceituados que já aplicaram com sucesso a ferramenta *Balanced Scorecard* em várias organizações.

Segundo Costa e Costa (2001, p.4), “metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no âmbito de suas implicações”.

Quanto aos objetivos, o estudo é considerado como exploratório bibliográfico. Segundo Gil (2002, p. 41), estes estudos têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Quanto ao procedimento, a pesquisa é bibliográfica, com referencial teórico advindo de materiais publicados em livros.

Para Rampazzo (2004, p. 53), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc). Pode ser realizada independentemente, ou com parte de outros tipos de pesquisa.

Quanto ao método de abordagem, considera-se como dedutivo porque partiu de uma abordagem generalizada para uma particular.

Segundo Rampazzo (2004, p. 38):

A dedução é a argumentação que torna explícita verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente que afirma uma verdade universal; e o ponto de chegada é o conseqüente que afirma a verdade menos geral ou particular, contida implicitamente no primeiro. (RAMPAZZO, 2004, p. 38).

4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NUMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL

Como nas demais organizações, a implantação do *Balanced Scorecard* em uma escola de Ensino Fundamental segue os mesmos padrões e níveis de exigências de uma empresa comercial, ou seja, requer um processo sistemático com a tradução da visão e da estratégia da instituição em objetivos e indicadores, bem como o consenso dos membros de maior escalão.

4.1 Passos para a Implementação do *Balanced Scorecard* numa Escola de Ensino Fundamental

As escolas de Ensino Fundamental atuam com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Fundamentados por essa lei, em seu art. 12, os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de, dentre outros documentos organizacionais, elaborar e executar a sua proposta pedagógica e seu regimento escolar.

Os documentos organizacionais, elaborados pela equipe diretiva da escola e de acordo com a legislação vigente, descrevem a missão, visão de futuro, princípios e fundamentos da instituição, bem como os objetivos que pretende alcançar e as ações escolares que serão desenvolvidas no processo educacional.

Para que seja implementada a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma escola, a equipe de diretores deve reunir-se para avaliar a visão de futuro e missão da instituição, redefini-las haja necessidade, de modo que retratem o que a escola deseja alcançar no futuro.

A partir da definição de visão de futuro, os diretores devem definir os temas estratégicos que vão compor o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* da escola com a definição dos objetivos estratégicos para cada perspectiva, dos indicadores, metas e iniciativas para cada um desses objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*.

Após essa análise estratégica, os diretores devem ter bem claros, além dos objetivos estratégicos, uma avaliação do segmento de mercado que a escola deve atuar e segmento de clientes, da qualidade dos serviços que vai oferecer a esses clientes, do tipo de valor que quer agregar à sua marca, que nível de desempenho financeiro quer alcançar e que tipo de processos internos vai desenvolver para se tornar uma referência no ramo educacional. Devem ficar claros também quais os temas estratégicos que a escola vai eleger para agregar valor para a sua marca e como vai trabalhar e para quem, que fatia de mercado deseja atingir, por exemplo: atrair mais clientes ou manter os clientes satisfeitos; vai desenvolver novos serviços? Vai melhorar a eficiência operacional?

Com a definição dos temas estratégicos estabelecida, o passo seguinte é definir as metas e os indicadores de desempenho e como eles vão ser mensurados dentro de cada perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Dentro da perspectiva financeira, como já foi abordado, os objetivos devem refletir os anseios dos acionistas, fazer parte de uma cadeia de causa e efeito com as demais perspectivas e refletir uma melhoria no desempenho financeiro da empresa, como por exemplo: maior rentabilidade, crescimento da receita ou corte de despesas.

Para os objetivos da perspectiva dos clientes, os diretores podem identificar, por exemplo, as fontes de satisfação dos clientes e como o aumento da satisfação dos clientes pode aumentar a receita da escola.

Na perspectiva dos processos internos é imprescindível que seja identificado o que deve ser melhorado ou modificado, ou que sejam identificados os processos críticos da escola para a perspectiva dos clientes, como, por exemplo, qualidade do serviço prestado, pontualidade na entrega de documentos, realização de treinamento para a equipe.

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, os diretores devem identificar se a infra-estrutura estabelecida está coesa com os outros objetivos das outras perspectivas, por exemplo: se as informações estão adequadas e compartilhadas de forma correta, se foram contratados os melhores talentos, se foram desenvolvidas novas habilidade nos funcionários da escola.

Após a definição de todos os objetivos estratégicos, deve ser desenhado o mapa estratégico da escola abordando todos os objetivos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, ligados por uma relação de causa e efeito, de forma que um objetivo permeie o outro e favoreça o seu desempenho e a melhoria dos processos operacionais da escola.

Os indicadores estratégicos possibilitam a mensuração do desempenho dos objetivos propostos em cada perspectiva. Cada objetivo que deve ter pelo menos um indicador que pode ser um número absoluto, ou índice, ou um percentual, e que possa refletir numericamente se um objetivo foi alcançado ou não para uma determinada perspectiva.

As metas para cada objetivo de cada perspectiva, bem como as iniciativas previstas para o alcance das metas devem ser definidas neste momento. Devem ser quantificáveis e comunicar claramente o desempenho esperado de cada objetivo estratégico.

De acordo com o que for focado como tema estratégico na visão de futuro da escola, como, por exemplo, aumentar o número de alunos matriculados, a escola deve desenvolver ações de médio prazo e de longo prazo, como desenvolver novos sistemas tecnológicos, investir em treinamento de pessoal, melhorar infra-estrutura, visando otimizar os processos e alcançar o sucesso almejado na visão da empresa.

4.2 Dificuldades da Implementação do *Balanced Scorecard* numa Escola de Ensino Fundamental

Pela análise do referencial teórico, a implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma escola apresenta o mesmo nível de dificuldades de qualquer outra empresa, ou até mais, pelo fato de a maioria dos processos focarem a área pedagógica. As dificuldades já apontadas anteriormente são: barreira de visão, barreira de pessoas, barreira operacional e barreira de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise dos dados bibliográficos e de todo o referencial teórico que deram suporte para a realização deste trabalho monográfico, pode-se considerar que a ferramenta *Balanced Scorecard*, criada pelos americanos Kaplan e Norton, é de suma importância para o alinhamento dos objetivos à estratégia das organizações.

Como uma estratégia, por si só, não proporciona o sucesso da organização, a ferramenta *Balanced Scorecard*, por mais benefícios que possa oferecer aos gestores, também não garante às organizações uma posição diferenciada frente aos seus concorrentes, principalmente se não for muito bem sucedida na sua implementação.

Para garantir que a implementação do *Balanced Scorecard* seja bem sucedida, ela tem que ser acompanhada por todos os executivos da alta administração, ter o comprometimento e a motivação de todos os funcionários da organização e um dinâmico processo de comunicação e de todas as operações.

Diante do nível de complexidade das organizações, é imprescindível que sejam realizadas avaliações constantes e de forma dinâmica de seus processos, de seus objetivos e de seus indicadores de desempenho a fim de corrigir falhas ou até mesmo de aperfeiçoar processos que possam otimizar os resultados da organização.

Considera-se viável a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma instituição educacional, apesar de suas especificidades ou particularidades, pelo fato de ela possibilitar mensurar os objetivos organizacionais nas diversas perspectivas, proporcionar uma visão sistêmica de toda a estrutura, identificar processos que não estão em harmonia e corrigi-los em tempo “real”, aumentando assim as chances de sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração Estratégica: Em busca do Desempenho Superior**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NIVEN, R. ***Balanced Scorecard* Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, J. ***Balanced Scorecard* e a Gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SERRA, F. e TORRES, M. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

ZACCARELLI, S. **Estratégias e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.