

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Mauricio Galvis Navarro

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA EMPRESA AULA-T

CURITIBA

2015

MAURICIO GALVIS NAVARRO

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA EMPRESA AULA-T

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MBA Inteligência de Negócios, do Departamento Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA

2015

Dedicatória por Mauricio Galvis Navarro

Este trabalho de conclusão do curso é dedicado à minha família, porque eles têm sido constante motivação no meu crescimento como profissional e como pessoa, me deram todo o seu apoio incondicional em tempos difíceis e têm sido e serão o meu exemplo e modelo para ao longo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Após a conclusão deste trabalho grau, é essencial para mim para agradecer a Deus e a todos aqueles que contribuíram de diversas formas para a sua realização, o meu tutor Egon Walter Wildauer que conseguiu me guiar com o seu conhecimento e mostrar o caminho certo para continuar a minha investigação, assim obrigado por sua paciência, apoio e compreensão durante todo o processo.

A Universidade Federal do Paraná pelo fornecimento dos espaços e as ferramentas necessárias para complementar a minha investigação e dar apoio a cada uma das ideias.

Aos empresários da organização, que muito gentilmente abriram as portas de sua empresa e compartilharam comigo seus conhecimentos e experiências em torno destes anos que têm vindo a liderar suas organizações, que estavam sempre dispostos apoiar a minha investigação e esclarecer as dúvidas que surgem no processo.

“As batalhas que contam não são as travadas por medalhas de ouro. As lutas dentro de nós mesmos - as invisíveis e inevitáveis batalhas dentro de todos nós - é aí que elas estão.”

Jesse Owens

RESUMO

Este trabalho é um estudo analítico do setor de ensino a distância enquadrado no direcionamento estratégico da empresa Aula-T, e mesmo que ela atua em diferentes países de Latino América, como Brasil, Colômbia, Peru e México, o trabalho se concentrou em Brasil, que é onde se encontra localizada a sede e onde as principais decisões relativas à estratégia da organização são tomadas. Os objetivos deste trabalho são desenhar iniciativas estratégicas para os objetivos da empresa e desenvolver indicadores para ajudar a medir o desempenho da mesma. O trabalho foi feito pela metodologia do Balanced Scorecard, recolecção de dados por meio de entrevistas e pesquisa da literatura relevante, quanto do setor como da empresa. O tipo de pesquisa é de natureza aplicada, pois visa a solução do problema específico da empresa Aula-T, além da aplicação prática do Balance Scorecard através da geração de conhecimentos. Desde o ponto de vista de abordagem do problema a pesquisa é qualitativa. O objetivo é exploratório, pois o trabalho pretende oferecer maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito. Além disso, em relação aos procedimentos técnicos vão ser utilizados dois: estudo de caso e revisão bibliográfica. Por outro lado, o método para desenvolver a pesquisa é indutivo que é umas das bases lógicas da metodologia científica, esse método considera que a experiência é o fundamento do conhecimento, sem ter em conta os princípios preestabelecidos. Como resultado se obteve um mapa com base as quatro perspectivas que a metodologia propor, cada uma com suas próprias metas e indicadores que ajudam a medir o desempenho da empresa, além de um novo direcionamento estratégico.

Palavras chave: Estratégia. Ensino a distancia. Balanced Scorecard. Direcionamento estratégico.

ABSTRACT

El presente trabajo es un estudio analítico del sector de educación a distancia enmarcado al direccionamiento estratégico de la empresa Aula-T, y a pesar de que ella opera en diferentes países de Latinoamérica tales como Brasil, Colombia, Perú y México, el trabajo se enfocó en Brasil, pues es donde se encuentra la casa matriz y donde se toman las principales decisiones en cuanto a la estrategia de la organización. Los objetivos del trabajo son diseñar iniciativas estratégicas para las metas de la empresa y crear indicadores que ayuden a medir el desempeño de la misma. El trabajo se realizó por medio de la metodología del Balanced Scorecard, recolección de datos a través de entrevistas e investigación de bibliografía pertinente, tanto del sector como de la empresa. El tipo de investigación es de naturaleza aplicada, pues busca la solución del problema específico de la empresa Aula-T, además de la aplicación práctica del Balance Scorecard a través de la generación de conocimientos. Desde el punto de vista de abordaje del problema la investigación es cualitativa. El objetivo es exploratorio, pues el trabajo pretende ofrecer mayor familiaridad con el problema para convertirlo en explícito. Además de eso, en relación a los procedimientos técnicos van a ser utilizados dos: estudio de caso y revisión bibliográfica. Por otro lado, el método para desarrollar la investigación es inductivo que es una de las bases lógicas de la metodología científica, ese método considera que la experiencia es el fundamento del conocimiento, sin tener en cuenta los principios preestablecidos. Como resultado se obtuvo un mapa con base en las cuatro perspectivas que propone la metodología, cada una con sus metas e indicadores que ayudarán a medir el desempeño de la empresa, además de un nuevo direccionamiento estratégico.

Palabras clave: Estrategia. Educación a distancia. Balanced Scorecard. Direccionamiento estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Perspectivas do Balanced Scorecard Fonte: Kaplan e Norton (1997)	27
Figura 2 Organograma Aula-T.....	39
Figura 3 Mapa estratégico.....	43
Figura 4 Indicadores.....	45
Figura 5 Quadro Iniciativas.....	46

LISTA DE SIGLAS

ABC – Atividade Baseada no Custo

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância

BSC – Balanced Scorecard

EaD – Ensino a Distância

SEED – Secretaria de Educação a Distância

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

TIC – Tecnologias da informação e a comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 O BALANCED SCORECARD	19
2.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA	20
2.3 PERSPECTIVA CLIENTE	22
2.3.1 Participação no mercado	23
2.3.2 Retenção do cliente	24
2.3.3 Aquisição do cliente	24
2.3.4 Satisfação do cliente.....	25
2.3.5 Rentabilidade do cliente.....	25
2.4 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS DO NEGÓCIO.....	25
2.5 PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	26
2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD	28
2.7 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	31
2.8 PASSOS PARA A ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	32
2.8.1 Compromisso Dos Executivos	32
2.8.2 Iniciando	33
2.8.3 Escolha Do Líder Do Projeto	33
2.8.4 Escolha Da Equipe	33
2.8.5 Desenvolvimento De Objetivos Organizacionais e Mapeamento Estratégico	34
2.8.6 Oferecer Treinamento Em Técnicas De Melhoramento.....	34
2.8.7 Estabelecer Um Sistema De Recompensa E Reconhecimento Para Promover Melhorias De Desempenho	34
2.8.8 Desenho Da Estrutura Do BSC	35

2.8.9 Entrevistas Para Identificar Os Indicadores	35
2.8.10 Indicadores de desempenho.....	35
3.0 MATERIAIS E MÉTODOS	37
3.2 A ORGANIZAÇÃO	38
3.3 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
3.3.1 Missão	38
3.3.2 Visão.....	39
3.4 AMBIENTE DE ESTUDO.....	39
4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES.....	41
5 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa criar o Balanced Scorecard para a empresa de Ensino a distância Aula-T, considerando as estratégias e processos dela como fonte principal para o desenvolvimento das perspectivas financeira, de processos internos, aprendizagem e clientes. Apresenta os objetivos da pesquisa, tanto o geral como os específicos, além do escopo e limites do trabalho, o aporte nas áreas de conhecimento e seu benefício metodológico. Em seguida é feita a descrição do problema e a justificativa da pesquisa. Em relação ao escopo do trabalho, limitou-se para o Brasil, e os dados do comportamento do EaD são baseados numa pesquisa feita pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED).

De acordo com o estudo, há vários pontos interessantes que podem-se ressaltar, por exemplo, as instituições do ambiente da EaD estão muito otimistas, pois tem previsão que para um 82% das empresas o numero de matriculas crescerá em 2015; alguns dos cursos com maior numero de alunos são os que ensinam as engenharias (civil, elétrica, de produção e outras); na média geral, nos cursos a distancia há 390,67 alunos por curso; há uma grande diversidade no perfil institucional e geográfico dos projetos de EaD praticados no pais; os cursos da pós graduação são os menos regulamentados, e a média de alunos por curso é bem inferior ao que se vê na graduação, por exemplo, nos MBAs há 206 alunos por curso contra 1.860, em média, de bacharelado e licenciatura; além da evasão de alunos, com índices que vão de 10,5% a 16,9%, os outros três maiores obstáculos à realização dos cursos têm relação direta com a implantação ou adaptação às novas tecnologias: os desafios organizacionais da migração de presencial para distância, a resistência dos alunos e a resistência dos professores; as instituições de ensino estão precisando se reinventar para começar a produzir vídeos, roteiros e outros produtos que não faziam parte do seu escopo, quase 80% das instituições já dispõem de equipes tecnológicas próprias e focadas. (ABED, 2014)

Continuando com o desenvolvimento do trabalho, o próximo capítulo apresenta-se o marco conceitual da pesquisa, onde encontra-se definições, conceitos utilizados na metodologia, da mesma forma o quadro contextual utilizado em apoio à pesquisa, que utiliza a metodologia de natureza aplicada; baseado em um estudo do problema a nível setorial, em que foi utilizado o modelo de pesquisa estratégica. Da mesma forma foi utilizado um estudo sobre a investigação de níveis

estratégico, tático e operacional; bem como uma referência para o teor de estudo estratégico do modelo de gestão.

No capítulo três, apresenta-se o projeto de pesquisa metodológica, definindo o tipo de estudo, a técnica de amostragem, o método de coleta de informações. O quarto capítulo centra-se na apresentação do relatório de pesquisa, para fazer uma série de ferramentas qualitativas (quadros e gráficos), que permitem a explicação dos resultados mediante a aplicação do instrumento de referência utilizado. O relatório inclui resumo detalhado das informações fornecidas por a instituição estudada.

Finalmente, são apresentadas conclusões e recomendações que foram o resultado da pesquisa, bem como bibliografia que foi considerada de vital importância.

1.1 OBJETIVOS

Em meio do desenvolvimento de ensino a distância, os objetivos deste trabalho voltam-se a análise do contexto atual desse tipo de ensino utilizando a ferramenta do Balanced Scorecard e outros indicadores de gestão, com foco no levantamento dos requisitos e necessidades dos clientes.

1.1.1 Objetivo geral

Aplicar, em nível gerencial, o Balanced Scorecard e outros indicadores de gestão para o desenvolvimento da empresa Aula-T para Brasil.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrição da estrutura do Balanced Scorecard.
- Descrição do direcionamento estratégico da organização.
- Criar indicadores que ajudem a medir os objetivos estratégicos desde às quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

- Desenhar objetivos estratégicos desde às quatro perspectivas do Balanced Scorecard.
- Desenhar iniciativas estratégicas para os objetivos da empresa Aula-T.

1.2 PROBLEMA

A abordagem deste trabalho tem como foco principal o problema que afronta o EaD na hora de posicionar-se como uma ferramenta ou modalidade forte no mercado da educação e treinamento nas empresas em Brasil, as dificuldades que tem para persuadir e fidelizar aos clientes, e ao mesmo tempo o que que eles precisam para combater essas barreiras.

Segundo a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), o EaD apresenta problemas em diversas áreas nas quais têm que ser tomadas em conta para melhorar os níveis de aceitação no mercado brasileiro, entre esses problemas se encontra o abandono dos estudantes em alguma etapa do curso, o que pode resumir duas coisas, a primeira a ineficiência da empresa que esta ofertando o curso, e a segunda, a frustração de expectativas dos estudantes, seja por causa do conteúdo do curso, os materiais de estudo, falta de domínio das Tecnologias da informação e a comunicação (TIC), a falta de competência da tutoria online, inclusive a pouca prática do professor na hora de explicar algum tópico do curso, entre outras. (ABED, 2014)

Além disso, a falta de planejamento institucional enquanto ao desenvolvimento de um curso, por exemplo, o uso de plataformas diferentes, pessoas da organização desenvolvendo funções semelhantes, e às vezes, duplicadas. Também, existe a falta de continuidade da gestão, isto é, cursos oferecidos esporadicamente o que impede um crescimento significativo no futuro.

Por outro lado, nem todos os problemas são devido ao mal planejamento e gestão das empresas, os estudantes ou pessoas que se inscrevem nos cursos também são a causa do resultado do EaD em alguns casos não seja o esperado, pois não tem a disciplina que essa modalidade requer, por exemplo. Segundo ABED (2014), falta adaptação a novas situações de aprendizagem, os alunos têm pouco

tempo por causa do trabalho ou temas pessoais, não há autonomia e motivação para realizar seu curso.

Sendo assim, entende-se que o aluno precisa dessas características para aproveitar ao máximo os cursos, acompanhando as leituras de forma individual, dos materiais que o professor disponibiliza na plataforma do curso e a realização das atividades que os auxiliem a atingir seus objetivos.

Enquanto ao treinamento nas empresas no Brasil a presença de várias gerações no local de trabalho desestrutura os modelos tradicionais de engajamento e aprendizagem e desafia a formatação de soluções de T&D. A relação entre os investimentos em T&D e o faturamento da organização é de 0,83% (ABTD, 2013)

Por outro lado, a empresa Aula-T sendo nova no mercado de “e-learning” deve conhecer essas debilidades no mercado, além das necessidades dos clientes neste entorno, e por sua vez, criar uma ferramenta para ajudar na solução dos problemas do EaD, possa posicionar-se no mercado e ter uma estrutura interna forte para perdurar no negocio através do tempo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O ensino a distância (EaD) vem se estabelecendo como uma modalidade de aprendizagem no mercado Brasileiro, e não só adotada pelos estudantes de educação básica e superior, também pelas empresas e empresários que veem essa ferramenta como apoio para os processos de treinamento e capacitação.

A dinâmica da sociedade contemporânea impõe ritmos que fazem com que as empresas e profissionais procurem reduzir distâncias, otimizar seu tempo e minimizar custos nos traslados de um lugar para outro, não só pelo tempo mesmo mas também pelo investimento feito, as pessoas podem fazer o curso desde sua residência, local de trabalho, ou qualquer lugar que possua acesso a internet, assim eliminando gastos de transporte, alimentação e hospedagem, o que faz o EaD uma ferramenta importante na hora de tomar a decisão, pois fazer um curso online vai lhe trazer benefícios enquanto a flexibilidade, abrangência, dinamismo, interação, entre outros. (ALVES, 2011)

O reconhecimento do EaD no Brasil foi definido oficialmente no Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005:

Art. 1º Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (ABED, 2009, p. 208)

No entanto, essa modalidade de ensino já era utilizada tempo no Brasil desde o século XX, inclusive no ano 1996 é criada a Secretaria de Educação a Distância (SEED), pelo Ministério da Educação e também outras leis para regulamentar esse novo estilo de ensino. (ALVES, 2011)

Segundo uma investigação feita pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) no ano 2013, instituições de todo o país, sejam elas formadoras e fornecedores de produtos e serviços, respondem por mais de 15 mil cursos (credenciados, livres corporativos e não corporativos) e quase 4 milhões de alunos, o que por se demonstra a abrangência que tem o EaD no Brasil. (ABED, 2014)

Além disso, o EaD vem crescendo mais rápido do que a educação presencial, segundo o Ministério da Educação entre 2011 e 2012 houve um aumento de 12,2% nas matrículas de EaD, enquanto a educação presencial só teve um aumento de 3,1%, embora esse último segue tendo o índice de escolha mais alto. Também é importante notar que para atingir níveis de crescimento mais altos da EaD é preciso garantir a qualidade do ensino. (TOKARNIA, 2013)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A educação a distância, que é a forma de educação a través do uso de tecnologias de informação e comunicação, onde professores e alunos estão em diferentes espaços e/ou tempo, está sendo utilizada na educação básica e superior, cursos abertos, treinamentos empresarias, entre outros.

O EaD é um recurso importante para atender grandes contingentes de alunos, sem perder a efetividade e sem riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos por consequência do aumento de clientes. Isto é apoiado pelas novas tecnologias de informação e comunicação que estão abrindo novas possibilidades para processos de ensino e aprendizagem, pois com o avanço das mídias digitais e da expansão da internet, torna-se possível o aceso a um grande número de informações, permitindo a interação e a colaboração entre pessoas geograficamente diferenciados. (BARROS NUNES, 1994)

Além disso, o EaD torna-se uma forma fundamental de promoção de oportunidades, pois permite o acesso ao sistema àqueles que vêm sendo excluídos do processo educativo por morarem longe das universidades ou indisponibilidade de tempo nos horários de aula, dando a possibilidade de concluir um curso superior de qualidade e obter novas oportunidades profissionais. (BARROS NUNES, 1994)

Enquanto a historia da educação a distância no Brasil, há alguns acontecimentos que são importantes de ressaltar:

- 1904. O jornal do Brasil registra, na primeira edição da seção de classificados, anúncio que oferece profissionalização por correspondência para datilógrafo.
- 1939. Surgimento do Instituto Monitor em São Paulo, o primeiro instituto brasileiro a oferecer sistematicamente cursos a distância por correspondência.
- 1947. Surge a nova Universidade do Ar, patrocinada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). O objetivo desta era oferecer cursos comerciais radiofônicos. Os alunos estudavam nas apostilas e corrigiam exercícios com o auxilio dos monitores.

- 1967. o Instituto Brasileiro de Administração Municipal inicia suas atividades na área de educação pública, utilizando-se de metodologia de ensino por correspondência.
- 1992. É criada a Universidade Aberta de Brasília, acontecimento bastante importante na Educação a Distância do Brasil.
- 1996. É criada a Secretaria de Educação a Distância (SEED), pelo Ministério da Educação, dentro de uma política que privilegia a democratização e a qualidade da educação brasileira.
- 2005. É criada a Universidade Aberta do Brasil, uma parceria entre o MEC, estados e municípios; integrando cursos, pesquisas e programas de educação superior a distância. (ALVES, 2011)
- 2006. entra em vigor o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, incluindo os da modalidade a distância.
- 2007 entra em vigor o Decreto no 6.303, de 12 de dezembro de 2007, que altera dispositivos do Decreto nº 5.622 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- 2008. em São Paulo, uma Lei permite o ensino médio a distância, onde até 20% da carga horária poderá ser não presencial.
- 2009. entra em vigor a Portaria no 10, de 02 julho de 2009, que fixa critérios para a dispensa de avaliação *in loco* e deu outras providências para a Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil. (SALVUCCIO, LISBOA e MENDES, 2012)

Em relação aos recursos e ferramentas tecnológicas e os procedimentos adequados preveem: ênfase na autonomia do aluno, exploração das possibilidades do material didático, domínio das ferramentas, conhecimento prévio dos processos de interação e mediação, e disponibilidade e interesse para a comunicação diferenciada das fontes de informação. (SALVUCCIO, LISBOA e MENDES, 2012)

A legislação que regulamenta o EaD no Brasil é o decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que se constitui de cinco capítulos: Capítulo I trata das Disposições Gerais e caracteriza a EaD; o Capítulo II trata do credenciamento das

IES e instruções para oferta de cursos; o Capítulo III, da oferta de EaD na educação básica; o capítulo IV, da oferta de cursos superiores na modalidade a distância e o Capítulo V, das Disposições Gerais.

Por outro lado, o sistema de indicadores numa organização afeta o comportamento das pessoas, tanto adentro como afora da organização. Para que as empresas consigam sobreviver e ter sucesso no ambiente competitivo na era do conhecimento e da informação, devem usar sistemas de indicadores e gestão derivados de suas estratégias e capacidades. Lamentavelmente, varias empresas utilizam estratégias em relação a seus clientes, negócios núcleo, e capacidades, enquanto motivam e medem o desempenho só com indicadores financeiros. O Balanced Scorecard mantém os indicadores financeiros como uma síntese crítica do desempenho gerencial e do negocio, mas ressalta um conjunto de indicadores mais geral e integrado que liga ao cliente, os processos internos, o empregado e um sistema de desempenho para o sucesso financeiro ao longo prazo. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

2.1 O BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é a ferramenta pela qual o trabalho vai ser desenvolvido, ela é muito útil no processo do planejamento estratégico que ajuda na descrição e comunicação da estratégia de forma coerente e clara, que visa converter a estratégia numa empresa em ação e resultado, através do alinhamento de quatro perspectivas; financeira, clientes, processos internos e o aprendizagem e crescimento. Porém, o BSC é definido como o sistema que traduz a missão e estratégia global da empresa em objetivos e indicadores mais sólidos que possam induzir ao balance entre os alvos de curto e longo prazo. (KAPLAN, 2010)

De acordo com Alberto Fernández (2001), o BSC é um modelo de gestão que traduz a estratégia em alvos relacionados, medidos através de indicadores e vinculados a certos planos de ação que permitem o alinhamento do comportamento dos membros da organização. (FERNÁNDEZ, 2001)

Outras das definições do BSC é dada pelo instituto do Balance Scorecard, que diz o BSC é um sistema de gestão e planejamento estratégico que é usado nos

negócios e na indústria, governo, e organizações não lucrativas no mundo inteiro para o alinhamento das atividades do negócio com a visão e estratégia da empresa, melhoramento interno e externo das comunicações, e monitoramento do desempenho da organização frente aos objetivos. (BALANCE SCORECARD INSTITUTE, 2001)

Como já está estabelecido, para o desenvolvimento da ferramenta do BSC é preciso analisar a empresa desde quatro perspectivas: a financeira, os processos internos do negócio, o cliente, e o aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas permitem o balanço entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados desejados e os resultados dos vetores de desempenho.

2.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A medição do desempenho financeiro define os objetivos de longo prazo de uma unidade de negócio. Além de enfatizar objetivos de rentabilidade, outros objetivos financeiros também são possíveis. Existem empresas que têm muitos produtos na primeira etapa do seu ciclo da vida, o qual pode gerar estresse no crescimento dos objetivos, e negócios maduros podem enfatizar em maximizar o fluxo de caixa. (KAPLAN, 2010)

Para os efeitos desta metodologia é possível simplificar essa perspectiva com as três etapas seguintes:

- Rápido crescimento.
- Sustentar.
- Colheita.

Os negócios com rápido crescimento estão nas primeiras etapas do seu ciclo da vida. Porém, têm que fazer grandes investimentos para desenvolver e melhorar novos produtos e serviços, construir e expandir a estrutura de produção, construir espaços de operação, investir em sistemas, redes de distribuição, entre outras, para apoiar as relações globais, nutrir e desenvolver as relações com o cliente.

Provavelmente, a maioria das unidades de negócio numa empresa vão estar na etapa de sustentação, onde vai continuar recebendo investimento e

reinvestimento, mas elas tem que gerar ganancias para dar retorno no capital investido. É esperado que esses negócios mantenham sua porção do mercado e inclusive acrescentar ano ao ano. Projetos de investimento vão ser mais direcionados a expandir a capacidade, melhorar desenvolvimento contínuo, mais do que pagamento ao longo prazo das opções do investimento. (KAPLAN, 2010)

A última etapa é quando as unidades de negócios alcançam a maturidade do seu ciclo de vida, onde a empresa quer coletar os investimentos feitos nas primeiras duas fases. Essas empresas não procuram investimentos significativos, só o suficiente para manutenção dos equipamentos e infraestrutura, e não para expandir ou construir novos recursos, além de aumentar o fluxo de caixa na empresa. Qualquer investimento tem que ter períodos curtos e definidos de retorno. (KAPLAN e NORTON, 1996)

Os objetivos financeiros para os negócios em cada uma das três etapas são um pouco diferentes. Esses objetivos na etapa de crescimento vai enfatizar crescimento de vendas em novos mercados e para novos clientes, vendas de novos produtos e serviços, manutenção de níveis adequados para gastos para produtos e processos de desenvolvimento, sistemas, capacidade do empregado, e estabelecimento de novo marketing, vendas e canais de distribuição. Objetivos na etapa de sustentabilidade vão se focar em medidas financeiras tradicionais, por exemplo retorno de capital usado, ingresso operacional, e margem bruta. Projetos de investimento nessa etapa serão avaliados através de análises padrão, fluxo de caixa descontado, orçamento de capital. Também tem outras empresas que vão usar métricas financeiras mais novas, tais como valor econômico agregado e valor para o acionista. Essas métricas representam o objetivo clássico financeiro “ganhar excelentes retornos sobre o capital fornecido ao negócio”. (KAPLAN e NORTON, 1996)

Além disso, as empresas usam três temas financeiros para atingir suas estratégias de negocio:

- O crescimento da receita e mix.
- Redução de custos / melhora da produtividade
- Utilização de ativos / estratégia de investimento.

O primeiro tema refere-se a expansão da oferta do produto e serviço, atingindo novos clientes e mercados, mudando o mix do produto e/ou serviço procurando oferta de alto valor agregado, e remarcação do preço. O seguinte tema concerne aos esforços para baixar os custos diretos e indiretos dos produtos e serviços, e compartilhar recursos comuns com outras unidades de negocio. O ultimo tema, os gerentes tratam de reduzir o trabalho e os níveis de capital físico necessário para suportar um determinado volume e mix de negócios. (KAPLAN e NORTON, 1996)

É importante ressaltar que os três temas financeiros podem-se relacionar com as três etapas genéricas (rápido crescimento, sustentar, e colheita) para criar indicadores, dependendo da estratégia adotada, que ajudem a medir o funcionamento das unidades de negocio. (KAPLAN e NORTON, 1996)

2.3 PERSPECTIVA CLIENTE

Na perspectiva do cliente no Balanced Scorecard, os gerentes identificam o cliente e os segmentos de mercado nos quais as unidades de negócios participam e medem os desempenhos das unidades de negocio em esses segmentos alvos. Usualmente, nesta perspectiva se incluem vários indicadores de uma estratégia já utilizada e que teve sucesso, por exemplo, satisfação do cliente, retenção do cliente, aquisição de novos clientes, a lucratividade do cliente, e participação no mercado nos segmentos alvos. Enquanto esses indicadores podem ser genéricos através de todas as organizações, eles têm que ser customizados dependendo dos grupos de clientes alvos e de quais unidades de negocio se procura o maior crescimento e rentabilidade. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

Para escolher os indicadores certos, a empresa tem que responder duas perguntas críticas: quem são nossos clientes alvo? e qual é o nosso valor agregado para responder a esses clientes? Porém, se a empresa não tem clareza nessas questões ela vai ter falta de foco e não terá como se diferenciar dos competidores. A seleção do valor agregado apresenta um desafio para a maioria, no entanto é possível optar por uma das seguintes disciplinas:

- Excelência operacional: empresas que procuram a excelência operacional se focam no preço baixo e conforto.
- Liderança de produto: Inovação constante, eles se esforçam para oferecer simplesmente o melhor produto no mercado.
- Intimidade com o cliente: fazer qualquer coisa para dar soluções a necessidades únicas de clientes, eles não querem um negocio uma vez só, focam seus esforços em construir uma relação de longo prazo através do conhecimento profundo de suas necessidades. (TREACY e WIERSEMA, 1995)

Independentemente do valor selecionado, os indicadores que vão ser parte da perspectiva tem que procurar o melhoramento na medida de sucesso do cliente. Alguns dos indicadores mais usados são os seguintes: (NIVEN, 2002)

2.3.1 Participação no mercado

Esse indicador mostra como uma empresa esta ingressando ao mercado desejado. Por exemplo, uma empresa pode temporalmente estar atingindo os objetivos enquanto ao crescimento nas vendas através da retenção dos clientes em segmentos não alvos, mas não acrescentando sua participação nos segmentos desejados. A medição da participação no mercado com os clientes alvos, faria uma sinal pura financeira para indicar se uma estratégia esta tendo os resultados esperados. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

As empresas que têm alvos particulares de clientes ou segmentos de mercado, também podem usar um tipo de medida para participação do mercado secundário: a conta de participação dos clientes de negócios (ou carteira dos clientes). Em geral, a medida da participação do mercado é baseada nos negócios com as empresas que podem ser afetados pelo total de negócios que essas empresas estão oferecendo num determinado período. Isto é, a participação dos negócios com esses clientes alvos podem diminuir porque eles estão oferecendo menos negócios a todos seus fornecedores. As empresas podem medir, cliente por cliente ou segmento por segmento, quanto negócios estão recebendo dos clientes e

segmentos de mercado. Essa medida constitui um forte foco para a empresa ao tentar dominar as compras dos clientes alvos de produtos ou serviços nas categorias que estão oferecendo. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

2.3.2 Retenção do cliente

Um caminho para manter ou acrescentar a participação no mercado nos segmentos alvos é fazendo a retenção dos clientes existentes. A pesquisa na cadeia de rentabilidade do serviço tem demonstrado a importância da retenção do cliente. Empresas que estão prontas para identificar todos os seus clientes, por exemplo, empresas industriais, distribuidores e vendedores atacadistas, jornais e editoras de revistas, empresas que oferecem serviço on-line, bancos, empresas de cartão de crédito, e fornecedores de chamadas a longa distância, podem medir a retenção do cliente de um período para outro. Além disso, muitas empresas vão desejar medir a fidelidade do cliente através do percentagem de crescimento dos negócios com os clientes existentes. (KAPLAN e NORTON, 1996)

2.3.3 Aquisição do cliente

Empresas que procuram o crescimento do seus negócios, normalmente tem o objetivo de acrescentar sua base de clientes nos segmentos alvos. Nesta parte, tem faixas de medida, em termos absolutos ou relativos, a taxa na qual a unidade de negocio atrai ou ganha novos clientes ou negócios. A aquisição do cliente pode ser medida pelo numero de novos clientes ou pelo total de vendas para novos consumidores nos segmentos. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

2.3.4 Satisfação do cliente

A medida da satisfação do cliente da um retorno a empresa de como ela esta atuando no mercado. Mas a importância desta medida não pode ser sobre valorada, pois ter só esses dados não é suficiente para atingir altos níveis de fidelidade, retenção e rentabilidade. Somente quando a avaliação da experiência de compra é “completamente” ou “extremamente” satisfatória a empresa pode estar segura que o cliente vai comprar de novo o produto ou serviço. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

2.3.5 Rentabilidade do cliente

Ter sucesso nas medidas centrais do consumidor como a participação, retenção, aquisição, e satisfação, é importante, mas não garante que a empresa tem clientes rentáveis. Embora, é importante ter a medida não só da extensão dos negócios com os clientes, mas a rentabilidade deles, especialmente nos segmentos de clientes alvos. O sistema de Atividade Baseada no Custo (ABC) permite as empresas medir individualmente ou em conjunto a rentabilidade do cliente, o que pode ajudar as empresas a manter o foco no clientes e não tornar-se obsessivos com eles. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

2.4 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS DO NEGÓCIO

Nesta perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos nos quais tem que interferir, isto ajuda as unidades de negocio a entregar dentro dos critérios de valor que tem os clientes nos mercados alvos segmentados, e satisfazer as expectativas dos acionistas e atingir os objetivos financeiros da empresa.

Esta perspectiva revela as duas diferenças fundamentais entre o desempenho das medidas tradicionais e o Balanced Scorecard. Os métodos tradicionais tratam de monitorar e melhorar os processos existentes do negocio, e talvez vão um pouco mais do que medidas financeiras incorporando métricas de qualidade e baseadas no

tempo. Mas elas seguem-se focando em melhorar os processos que já existem. Por enquanto, o método do BSC, normalmente vai identificar novos processos que a empresa tem que desenhar para atingir os objetivos dos clientes e financeiros. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

Além disso, o BSC integra processos de inovação aos processos internos do negócio. Sistemas de medidas de desempenho tradicionais focam-se nos processos de enviar o produto e o serviço hoje para os clientes que têm hoje a empresa. Esses sistemas tratam de controlar e melhorar as operações existentes, mas os objetivos de longo prazo talvez precisem que a empresa crie produtos e serviços totalmente novos que vão atingir as novas necessidades dos clientes atuais e futuros. O processo de inovação é para a maioria das empresas um condutor mais forte para o desempenho financeiro futuro do que o ciclo operacional de curto prazo. (KAPLAN e NORTON, 1996)

Por outra parte, muitas empresas dependem fortemente de relacionamento com fornecedores e outros arranjos de terceiros para servir os clientes de forma eficaz. Tais organizações devem considerar medidas de desenvolvimento na perspectiva dos processos internos para representar os elementos críticos de essas relações. (NIVEN, 2002)

2.5 PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

A última perspectiva do BSC identifica a infraestrutura que a empresa precisa construir para ter crescimento e desenvolvimento a longo prazo. O aprendizado e crescimento organizacional vem de três fontes principais: pessoas, sistemas, e procedimentos organizacionais. Anteriormente, as três perspectivas mostravam deficiências existentes nas empresas enquanto as capacidades dos empregados, sistemas e procedimentos, além do que é preciso fazer para atingir os objetivos para um bom desempenho. (KAPLAN e NORTON, 1996)

Para melhorar essas deficiências, as empresas tem que investir em requalificar os empregados, melhorar sistemas e a tecnologia da informação, e também alinhar rotinas e processos organizacionais. Esses objetivos são articulados

na perspectiva de aprendizagem e crescimento, e alguns das métricas utilizadas são semelhantes as da perspectiva do cliente, por exemplo, satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos empregados, tudo junto com condutores específicos destas medidas genéricas, tais como índices detalhados y habilidades específicas requeridas para um novo ambiente competitivo. As habilidades dos sistemas de informação podem ser medidas pela disponibilidade no tempo real e informação precisa dos clientes, e também dos processos internos para os empregados. Os procedimentos organizacionais podem avaliar o alinhamento dos incentivos dos empregados com fatores globais de sucesso, e medidas de taxas de melhoria em processos críticos internos baseados no cliente. (KAPLAN e NORTON, 1996)

Como resumo das quatro perspectivas, é possível observar a seguinte figura (FIGURA 1) onde explica-se cada uma das quatro perspectivas e como a visão e missão relaciona-se com cada uma delas.

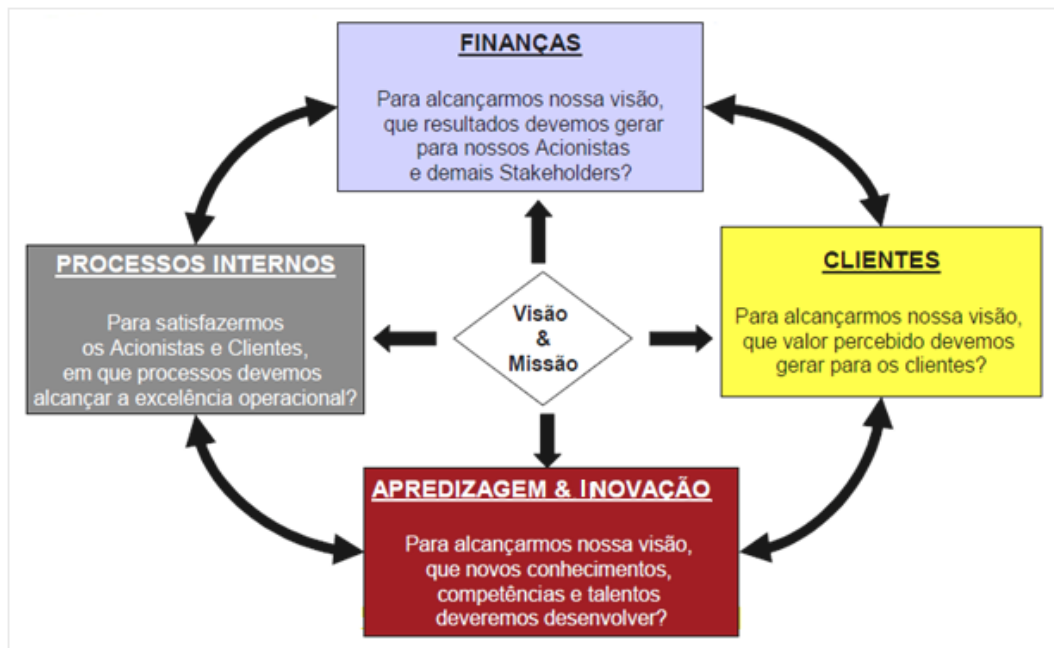


Figura 1 Perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD

Antes de descrever como a estratégia alinha-se com o BSC é preciso conhecer o conceito de estratégia e aqueles que estão relacionados com ele, por exemplo, o planejamento estratégico, plano estratégico, gestão da estratégia, entre outros.

O conceito de estratégia é criado desde o ambiente militar e no âmbito empresarial desde a década de 70. O processo de formulação de estratégias é profundamente intelectual, abstrato e com alto nível de complexidade. A estratégia aplica-se em qualquer situação onde mais de uma pessoa quer atingir o mesmo objetivo. A estratégia esta limitada pelas características dos homens que formam a estrutura e se podem determinar de acordo com dois grandes pontos. O primeiro, é esperar que se apresentem problemas e atuar em consequência, o segundo, a construção de um modelo mental da situação futura, no qual se imaginam as soluções possíveis e se antecipem as respostas do inimigo. (DEL PRADO, 1998)

Outras das definições de estratégia é dada pelo Porter (1996) que diz: “A estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. (PORTER, 1996)

A estratégia é um modelo de decisões coerente, unificadora e integradora. Desde essa dimensão, a estratégia surge do que a empresa fez no passado, o que também pode influenciar no seu futuro. (MINTZBERG, 1976)

Agora, o planejamento estratégico é uma atividade de gestão organizacional que ajuda a estabelecer prioridades, focar energia e recursos, fortalecer operações, segurar que os empregados e diretivos da empresa estão trabalhando para atingir objetivos comuns, e avaliar e ajustar a direção da empresa como resposta às mudanças do ambiente. Um planejamento estratégico eficaz articula não só para onde uma organização está indo e as ações necessárias para fazer progressos, mas também como ele vai saber se é bem sucedido. (BALANCE SCORECARD INSTITUTE, 2001)

Além disso, existe o plano estratégico que é o documento para comunicar aos empregados os objetivos da empresa, as ações necessárias para atingir esses

objetivos e os demais elementos críticos desenvolvidos durante o exercício de planejamento. Como complemento do plano existe a gestão da estratégia que é a coleção de atividades e processos em curso que as empresas usam para coordenar sistematicamente e alinhar os recursos e ações com a missão, visão e estratégia em toda a organização. As atividades de gestão estratégica transformam o sistema estático em um sistema que fornece o feedback de desempenho estratégico para a tomada de decisão e permite que o plano evolua e cresça enquanto os requisitos e outras circunstâncias mudam. (BALANCE SCORECARD INSTITUTE, 2001)

Por outro lado, voltando ao BSC, depois de que Kaplan e Norton desenvolveram a ferramenta, diferentes empresas aplicaram ela e se deram conta de que a ferramenta inicial precisava expandir os conceitos originais, isso dependendo do tipo de cada empresa e as necessidades. Embora, cada uma delas tinha diferentes formas de aplicar o BSC, houve cinco princípios comuns relacionados com a estratégia, os quais foram nomeados princípios do foco estratégico organizacional. (KALLÁS e AIDAR SAUAIA, 2004)

O primeiro princípio é traduzir a estratégia em termos operacionais, isto é, a descrição da estratégia antes da implementação. O mapeamento da estratégia da conta das deficiências em sistemas de medida de ativos tangíveis e também como os ativos intangíveis se tornam em resultados tangíveis. O esquema do BSC utiliza indicadores quantitativos, mas não usa indicadores não financeiros, tais como tempos do ciclo, participação do mercado, inovação, satisfação e competência, o que faz possível a descrição e medida do processo de criação de valor. (KALLÁS e AIDAR SAUAIA, 2004)

O segundo princípio é o alinhamento na empresa para criar sinergias, que é a integração dos negócios com as unidades de serviço da empresa de acordo com a visão de processos internos.

O terceiro princípio é a adaptação da estratégia no trabalho, que faz referencia a como os empregados entendem a estratégia e aplicam ela na rotina diária nos trabalhos para contribuir ao cumprimento do objetivo.

O quarto princípio é fazer da estratégia um processo contínuo. Para que um BSC tenha sucesso as empresas tem que implementar o processo de gerencia

estratégica, o qual integra a gerencia tática, por exemplo orçamentos financeiros e relatórios de avaliação mensais, com a gerencia estratégica para ter um processo só que seja incessante e contínuo.

O último princípio é a necessidade da liderança para motivar a mudança, isto é quando as empresas percebem que o BSC não é um projeto de simples medição, mas sim um programa de mudança. Na etapa inicial o foco é movimentar e gerar o impulso para lançar o processo, depois disso a empresa tem que se focar em reajustar a governança, e por último, desenvolver aos poucos o novo sistema de gerencia, que tem incluso os novos valores culturais e as novas estruturas do novo modelo de gerenciamento. (KALLÁS e AIDAR SAUAIA, 2004)

Outro aspecto importante na hora de desenvolver o BSC é o tema estratégico que apoia diretamente a realização da visão e da missão da organização. Um bom tema contém um conjunto articulado de objetivos estratégicos que tocam em todas as quatro perspectivas do BSC. Estes objetivos ligados contam a história de como a inovação contribui para a missão e visão da organização, e constitui a base para comunicar a história da estratégia a todos de uma forma consistente. (MONTGOMERY e PERRY, 2011)

Inovação torna-se estratégica quando ela está totalmente integrada no tecido do processo de planejamento e gestão organizacional. As organizações normalmente têm vários temas estratégicos ou áreas de foco, tais como: excelência operacional, sustentabilidade, ou parceria estratégica, embora a inovação pode ser um tema estratégico também. Como tema, a inovação pode ser visto através de cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, por exemplo:

- Desde a perspectiva financeira, a inovação significa que a organização continua fornecendo valor, e expresso em termos financeiros para os proprietários, os doadores ou contribuintes, dependendo do tipo de organização.
- Do ponto de vista do cliente e das partes interessadas, a inovação significa desenvolvimento e implantação de produtos, serviços ou negócios novos que são geradoras de valor maior para clientes, e abordar as preocupações das outras partes interessadas.

- Desde a perspectiva de processos, inovação significa criar e gerenciar um processo bem entendido para avaliar, fomentar e implementar ideias promissoras.
- Do ponto de vista da capacidade organizacional, a inovação requer uma mistura de liderança e cultura, habilidades e estruturas organizacionais que permitem que novas ideias sejam geradas. (MONTGOMERY e PERRY, 2011)

2.7 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O BSC é mais do que um sistema de medição tático e operativo. As empresas inovadoras estão usando a ferramenta como um sistema de gestão estratégico, para dirigir a sua estratégia em tempo real.

O processo começa com a equipe da gerencia executiva que trabalha para traduzir a estratégia da unidade de negocio em objetivos estratégicos específicos, depois vem a comunicação dos objetivos através de folhas informativas, pôsteres, vídeos e comunicação eletrônica, isso para que os empregados conheçam os indicadores críticos que devem atingir para que a estratégia da empresa de sucesso. Continuando, logo de que os empregados entenderam os objetivos e indicadores de alto nível, é possível estabelecer objetivos locais que apoiem a estratégia global da unidade de negocio. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

Além disso, a alta gerencia tem que instituir logros para os indicadores do BSC, de três a cinco anos, e se atingir, vão guiar as operações da empresa para alcançar os resultados desejados. Esse planejamento e processo de direção de logros ajuda para que a empresa quantifique os resultados a longo prazo que deseja obter, identificar mecanismos para dar recursos que ajudem a cumprir os resultados, e estabelecer limites de curto prazo para os indicadores financeiros e não financeiros no BSC.

O ultimo processo coloca o BSC num marco de aprendizagem estratégico, o qual é considerado o aspeto mais inovador e importante, pois é onde se cria o aprendizagem a nível executivo. Os gerentes atuais não tem um procedimento para receber feedback sobre a sua estratégia, mas após aplicação da ferramenta é

possível controlar e ajustar a implementação da estratégia, e se for necessário, fazer mudanças essenciais na mesma estratégia. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

2.8 PASSOS PARA A ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A construção do Balanced Scorecard pela primeira vez na organização pode ser através de um processo sistemático que procure consenso e clareza sobre como traduzir a missão, visão, valores e a estratégia em objetivos e indicadores operativos.

É preciso receber apoio da gerencia, com isso vai ser possível orientar a elaboração dos objetivos e indicadores para o BSC, ganhar compromisso dos participantes do projeto, esclarecer o esquema da implementação e gestão do processo que deveria ser adotado na construção inicial da metodologia. Depois disso, é necessário escolher a pessoa líder do projeto, a qual vai desenhar e desenvolver o BSC. (MARTINEZ RIVADENEIRA, 1997)

2.8.1 Compromisso Dos Executivos

Um dos problemas-chaves que tem que ser resolvidos para ter sucesso na implementação da estratégia é que todos os membros do comitê executivo acreditem e apoiem ela. Há muitos projetos com dificuldades na implementação pois não tem o compromisso dos executivos, pois deram a impressão de que o BSC é só para a gerencia média e baixa. Porém, é mais difícil convencer aos empregados de seguir o novo processo. (MACKAY, 2004)

Para demonstrar que os executivos estão comprometidos com o projeto eles tem que assistir frequentemente as reuniões formais como informais com os empregados e gerentes, com isso mostram apoio para esforços de melhoria e iniciativas de implementação, além de revisar constantemente os avanços e os resultados dos esforços. (HOPF, et al. 2008)

2.8.2 Iniciando

Depois de conseguir o apoio e total compromisso dos executivos é possível começar a desenvolver o BSC que tem muitas etapas importantes antes da implementação, por exemplo:

- Escolha do líder do projeto
- Escolher a equipe de implementação
- Desenhar o BSC geral
- Entrevistar pessoas chaves
- Redefinir objetivos estratégicos
- Trabalho em equipe dos executivos
- Definir indicadores inteligentes
- Desenhar a estratégia
- Rascunho do BSC
- Desenhar o plano de implementação
- Começar a implementação ou etapa de prova. (MACKAY 2004)

2.8.3 Escolha Do Líder Do Projeto

Estudos indicam a importância de escolher um líder para o desenvolvimento do BSC para atuar no rol de arquiteto, e conduzir a empresa através da fase de implementação. Embora não seja necessário que o líder seja membro executivo, ele tem que ser forte e possa influenciar em todos os níveis da empresa. (MACKAY, 2004)

2.8.4 Escolha Da Equipe

Depois de ter escolhido o líder, normalmente ele seleciona uma equipe para assisti-lo com as etapas de desenho e implementação do BSC. Na maioria dos casos, a metodologia relaciona pessoal de diferentes área ou departamentos dentro

da empresa, por isso é importante que toda a diversidade de interesses envolvidos sintam algum sentido de pertinência do projeto. (MACKAY, 2004)

2.8.5 Desenvolvimento De Objetivos Organizacionais e Mapeamento Estratégico

Objetivos têm que ser específicos e publicados para dar foco e direção na empresa. Estabelecimento da visão e, planos táticos e estratégicos são importantes para a melhoria do desempenho do planejamento da equipe. Para que eles sejam significativos, devem ter incluso objetivos quantificáveis junto com calendários realistas para a sua realização. (KAPLAN e NORTON, 1996)

2.8.6 Oferecer Treinamento Em Técnicas De Melhoramento

Treinamento deve ser dado pelo pessoal adequado para ajudar a equipe corretamente para melhorar o processo. O escopo do treinamento deve ter incluso a operação das equipes de melhoramento, o papel dos empregados desempenhado o exercício do julgamento de negócio, e as técnicas específicas para fazer melhorias de processo. (HOPF, et al. 2008)

2.8.7 Estabelecer Um Sistema De Recompensa E Reconhecimento Para Promover Melhorias De Desempenho

Recomenda-se que as empresas adotem um sistema de recompensa e reconhecimento para a melhoria do desempenho, medida pelo resultado do BSC. Assim, os empregados vão ser incentivados e tenderam a reforçar os objetivos da empresa dados pelo BSC. Entanto, recompensas individuais são necessárias, também é recomendado ter sistemas de reconhecimento para grupos de trabalho, assim vão incentivar o trabalho em grupo, e equipes com pessoas de diferentes áreas da empresa. O tipo de recompensas pode ser através de placas, bônus, entre outros. (HOPF, et al. 2008)

2.8.8 Desenho Da Estrutura Do BSC

Apos ter definida a equipe, é preciso criar a estrutura do BSC para começar a trabalhar sobre ela nas reuniões que vão ser feitas. Embora, já existe o template feito por Kaplan e Norton, as empresas podem ajustar as perspectivas que mais se adaptem a suas necessidades. (HOPF, et al. 2008)

2.8.9 Entrevistas Para Identificar Os Indicadores

Desenhar uma estrutura de questionário com o objetivo que os entrevistados entendam os problemas chaves e quais indicadores poderiam ser necessários. Isso também ajuda para eles dar o seu ponto de vista e para identificar os problemas potenciais que não foram tidos em conta até agora e possam ser resolvidos no momento e não impactem negativamente nas etapas finais do projeto. O ponto chave nas entrevistas é que as pessoas saibam como traduzir a estratégia em indicadores operacionais. (MACKAY, 2004)

2.8.10 Indicadores de desempenho

Apos concluídas as entrevistas e reuniões onde os resultados serão os indicadores para cada perspectiva, deve ser feito o relacionamento deles com a estratégia, isto é, verificar que estejam alinhados com os objetivos. Para ajudar a identificar os indicadores adequados existe alguns critérios, por exemplo:

- Sejam relevantes para o que a organização está tentando alcançar
- Evitar estímulos perversos para que não seja incentivado o comportamento indesejado ou desperdiçado.
- A definição tem que ser clara e não ambígua para que os dados sejam coletados constantemente e a medida seja fácil de entender e usar.
- Sejam confiáveis e precisos para cumprir seu proposito e reajam rapidamente às mudanças.

- Sejam verificáveis com documentação clara de modo que os processos que produzem podem ser validados. (MACKAY, 2004)

2.8.11 Começar a implementação ou etapa de prova

Criar a estratégia, os objetivos, identificar os fatores críticos e indicadores apropriados são todos passos chaves no processo do BSC. Portanto, para que os passos anteriores tenham sucesso é preciso fazer um documento onde se descreva toda a metodologia, assegurando que pessoas de todos os níveis dentro da organização entendam a estratégia e o papel de cada um para atingir ela. Além disso, para demonstrar que a empresa esta comprometida, o BSC se tornará o foco nas reuniões da gerencia, reportando o desenvolvimento da estratégia, ajudando melhorar a toma de decisão. Mas, para que isso possa acontecer a organização deve disciplinar-se para entender o que o sistema diz e como usar a informação da melhor forma. (MACKAY, 2004)

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O tipo de pesquisa que vai ser feito no trabalho é de natureza aplicada, pois visa a solução do problema específico da empresa Aula-T, além da aplicação prática do Balance Scorecard através da geração de conhecimentos. Desde o ponto de vista de abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, a qual se define, de acordo com Silva e Menezes (2005), como:

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indis- sociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de mé- todos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (DA SILVA e MUSZKAT MENEZES, 2005, p. 20)

Seu objetivo é exploratório, pois o trabalho pretende oferecer maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito. Para atingir isso é preciso envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências praticas com o problema pesquisado, análise de dados existentes que sejam relacionados, entre outros. (DA SILVA e MUSZKAT MENEZES, 2005)

Além disso, em relação aos procedimentos técnicos vão ser utilizados dois: estudo de caso e revisão bibliográfica. O estudo de caso é quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos (Aula-T) de maneira que se possa ter um amplo e detalhado conhecimento. Enquanto a outra, é quando elaborada a partir de materiais já publicados, na internet, livros, artigos de periódicos. (DA SILVA e MUSZKAT MENEZES, 2005)

Por outro lado, o método para desenvolver a pesquisa é indutivo que é umas das bases lógicas da metodologia científica, esse método considera que a experiência é o fundamento do conhecimento, sem ter em conta os princípios preestabelecidos. É derivado pelas observações da realidade. (DA SILVA e MUSZKAT MENEZES, 2005)

3.2 A ORGANIZAÇÃO

A organização a ser analisada é Aula-T e trata-se de uma prestadora de serviços a instituições educativas ou empresas para que melhorem seus métodos de capacitação através de Plataformas Virtuais, Recursos Interativos e Multimídia. Proporciona cursos de formação online, os quais são desenvolvidos por profissionais altamente capacitados, oferecendo a todos os usuários um método prático e efetivo de aprendizagem. (AULA-T, 2014)

3.3 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O direcionamento estratégico trata a complexidade do ambiente e de situações que não são da rotina diária e que têm implicações sobre toda a organização mais do que sobre operações específicas. Esse é um dos principais desafios para os diretivos, que estão acostumados a gerenciar dia a dia os recursos. (MINTZBERG, QUINN e GHOSHAL, 1995)

Além disso, o direcionamento estratégico é composto de três elementos fundamentais: o análise estratégico, onde intenta-se compreender a posição estratégica da empresa; a eleição estratégica, que é a formulação das possíveis ações a empreender, sua valoração e eleição entre elas; e a implementação da estratégia, isto é, o planejamento de como colocar na pratica a estratégica escolhida e de como dirigir as mudanças necessárias. No entanto, é preciso ter como base a visão e missão e valores da empresa para conseguir estruturar a estratégia de forma clara e concreta. (JOHNSON e SCHOLLES, 2001)

3.3.1 Missão

“Trabalhar e assessorar com instrumentos tecnológicos dirigidos a área educativa para o campo institucional com o objetivo de agilizar, facilitar e motivar a

aprendizagem com plataformas e-learning e presenciais para fortalecer os setores acadêmicos, comerciais e o desenvolvimento de novas ideias”. (AULA-T, 2014)

3.3.2 Visão

“Ser a empresa líder em agilizar, facilitar e motivar a aprendizagem com metodologias inovadoras na área da educação, para Brasil e Latino América, trabalhando em cenários educativos em projetos de desenvolvimento humano em um entorno globalizado”. (AULA-T, 2014)

3.4 AMBIENTE DE ESTUDO

A empresa Aula-T é uma sociedade conformada por três pessoas, as quais tomam as decisões estratégicas da empresa, por exemplo, quais cursos vão oferecer, qual é o grupo alvo, estruturação e metodologia de cada curso, definição e manutenção da metodologia de gestão de projetos, definição da infraestrutura tecnológica para usar nos projetos, estruturação e controle de dados dos projetos feitos, centralização das informações numa base de dados, controle da informação financeira, entre outros. A continuação segue o organograma (FIGURA 2), é preciso ter em conta que cada um dos sócios trabalha em todas as áreas representadas.

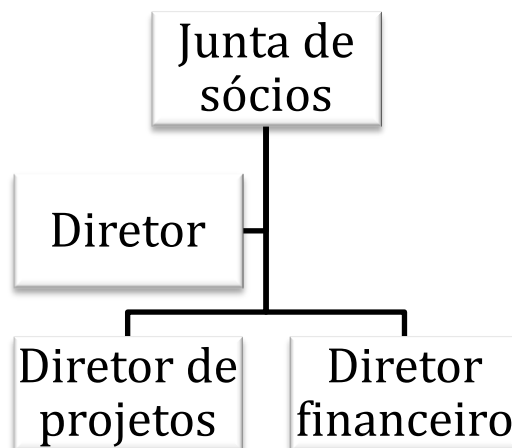


Figura 2 Organograma Aula-T

Sócio 1: Edgar Moreno

Sócio 2: Hamilton Wenth

Sócio 3: Jose Luis Muñoz

4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES

Para ter um diagnóstico mais amplo de setor de EaD foi feito um análise SWOT (QUADRO 1) com o objetivo geral de identificar e analisar os principais pontos a serem melhorados na empresa estudada. De forma que, para que este fosse atingido alguns passos foram previamente estabelecidos, como a realização de uma entrevista com cada um dos sócios da empresa (três) e a apresentação do contexto atual e proposição de soluções.

<u>FORÇAS</u>	<u>FRAQUEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Convênio com instituições públicas e privadas de qualidade. • Mobilidade. • Acessibilidade. • Flexibilidade. • Integração tecnológica. • Acompanhamento e suporte tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento nos projetos. • Falta de infraestrutura. • Falta de canais de promoção dos distribuidores.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMEAÇAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos convênios com instituições de qualidade. • Captação de novos clientes através de novos cursos. • O mercado EaD está em aumento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de hábito dos alunos. • Dificuldade na avaliação do desempenho. • Fraudes. • Dificuldades em aceitar mudanças. • Falta de conhecimento tecnológico. • Mal atendimento dos funcionários aos estudantes. • Alta rotatividade de terceirização.

QUADRO 1 – ANÁLISE SWOT
FONTE: o Autor (2015)

Com base no resultado do análise SWOT, há fatores que a empresa pode melhorar e outros pontos negativos onde vai precisar de maior investimento, não só em dinheiro para melhorar a infraestrutura e canais de promoção dos distribuidores, mas também em tempo para o planejamento de cada projeto, criação de novos convênios e a captação de clientes, sempre visando um crescimento maior da própria instituição, aumentando a qualidade dos cursos oferecidos e a formação dos alunos.

Além disso, a partir da análise da estrutura na empresa Aula-T, foi possível observar a falta de direcionamento estratégico claro e conciso, embora a empresa já tinha definida a missão e a visão, faltavam os valores. Para resolver isso foi preciso trabalhar com a equipe (sócios da empresa) e definir quais seriam os valores mais adequados, que se ajustaram e refletiram aos objetivos da empresa. Os valores definidos são:

- Integridade
- Comprometimento
- Valorização humana
- Melhoria continua
- Inovação
- Sustentabilidade

Depois de ter definido os valores, foram propostos objetivos estratégicos por cada perspectiva do BSC nas primeiras reuniões junto com a equipe, mas para ajudar os participantes a estabelecer uns objetivos alinhados com as perspectivas referentes foram utilizadas as seguintes perguntas.

Perspectiva financeira: O que esperam os investidores? O que segue em relação as metas estratégicas na perspectiva financeira?

Perspectiva clientes: Quais são as metas estratégicas que tem que ser estabelecidas para satisfazer as necessidades dos clientes com o objetivo de alcançar os objetivos financeiros?

Perspectivas processos internos: Quais metas vão ser estabelecidas para cumprir as expectativas dos clientes e investidores?

Perspectiva de aprendizagem: Quais métodos devem ser adotados para desenvolver potenciais chaves, a fim de proporcionar uma ótima base para excelentes resultados nas outras perspectivas?

Os resultados foram um pouco mais de trinta objetivos e para definir os definitivos foi preciso ter uns critérios para escolher os mais indicados enquanto à importância estratégica, entres eles estavam:

- Alto potencial de melhoramento: procura de objetivos ambiciosos.

- Mensurabilidade: possibilidade de acompanhar os graus em que os objetivos estão sendo alcançados.

-Viabilidade de implementação: os recursos necessários para alcançar as metas devem estar disponíveis.

Finalmente, houve um total de catorze metas selecionadas e foi feito um mapa estratégico (FIGURA 3) onde é demonstrado com mais clareza o alinhamento das estratégias, formando uma cadeia de relações de causa e efeito, que tem por intuito alcançar as metas e objetivos. O resultado forneceu maiores esclarecimentos e entendimento de pontos onde havia necessidade e importância de melhoramento e não estavam sendo vistos com clareza.

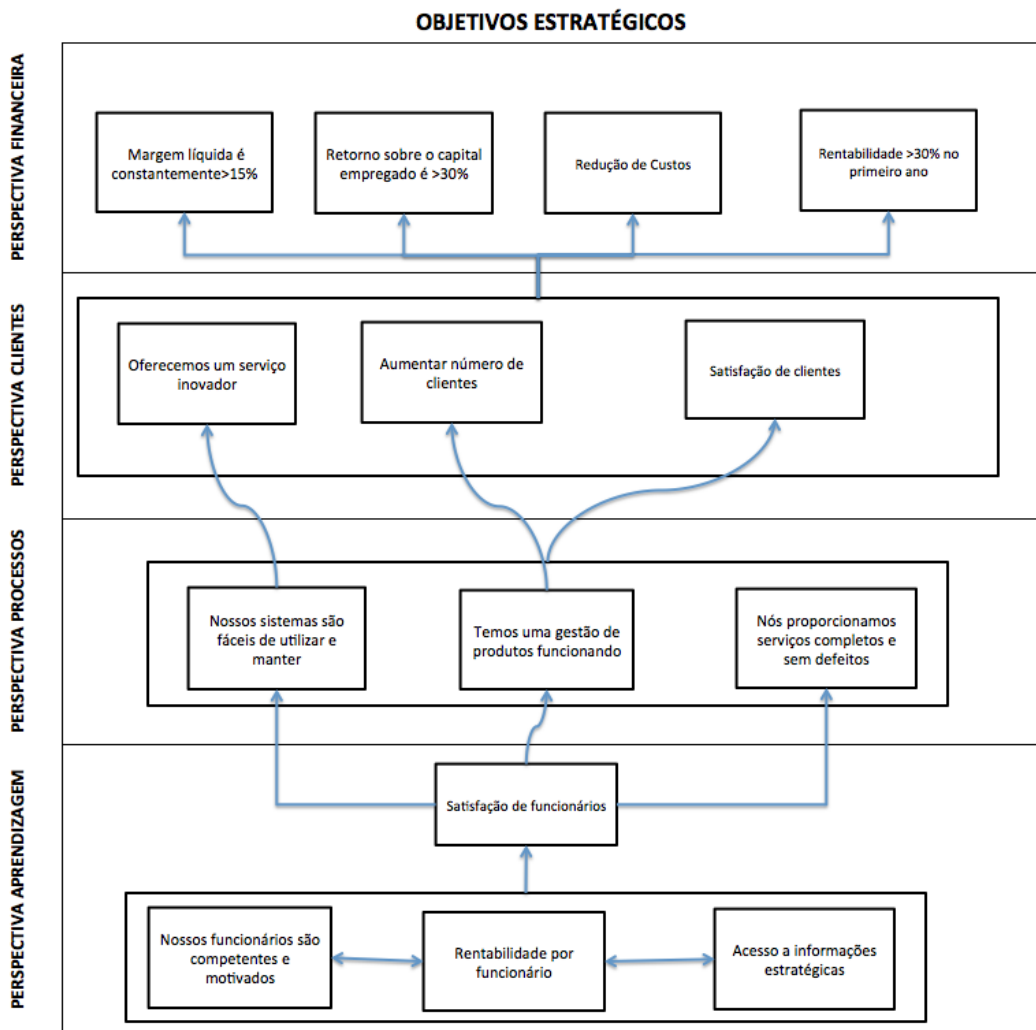


Figura 3 Mapa estratégico

As cadeias de relação mostram a conectividade de cada uma das metas com cada perspectiva, analisando o mapa de embaixo para cima é possível observar a importância do que o funcionário esteja satisfeito com a empresa e com o trabalho que ele faz, sempre aumentando a competência e motivação entre eles, isto pode ser feito através da acessibilidade a informação estratégica, pois se o funcionário sente que ele faz parte da estratégia da empresa, vai-se sentir importante, portanto a produtividade e rentabilidade dele vai aumentar.

Depois de conseguir que o funcionário esteja satisfeito e motivado com o trabalho, vai ser possível começar a desenvolver os sistemas necessários para usar os serviços que a empresa vende, sempre visando o oferecimento de um serviço inovador e com a relação ótima de preço/desempenho, conseguindo que o cliente esteja encantado com o serviço. Além disso, por causa de ter um serviço inovador, a empresa sempre tem que procurar otimizar processos, e ter a área de projetos trabalhando na procura de novas necessidades do mercado para oferecer novos cursos.

Por ultimo, a perspectiva financeira vai ser apoiada por todos os processos anteriormente descritos e os resultados vão chegar através da prestação de serviços ótima, com uma excelente qualidade e um serviço pós-venda sempre disposto a atender as perguntas ou reclamações do cliente.

Continuando com o desenvolvimento, foi feita outra reunião para alinhar os objetivos estratégicos com indicadores. Como resultado (FIGURA 4) houve um indicador por cada meta (14) e a equipe se assegurou que eles foram o reflexo das cadeias de relações de causa e efeito identificadas.

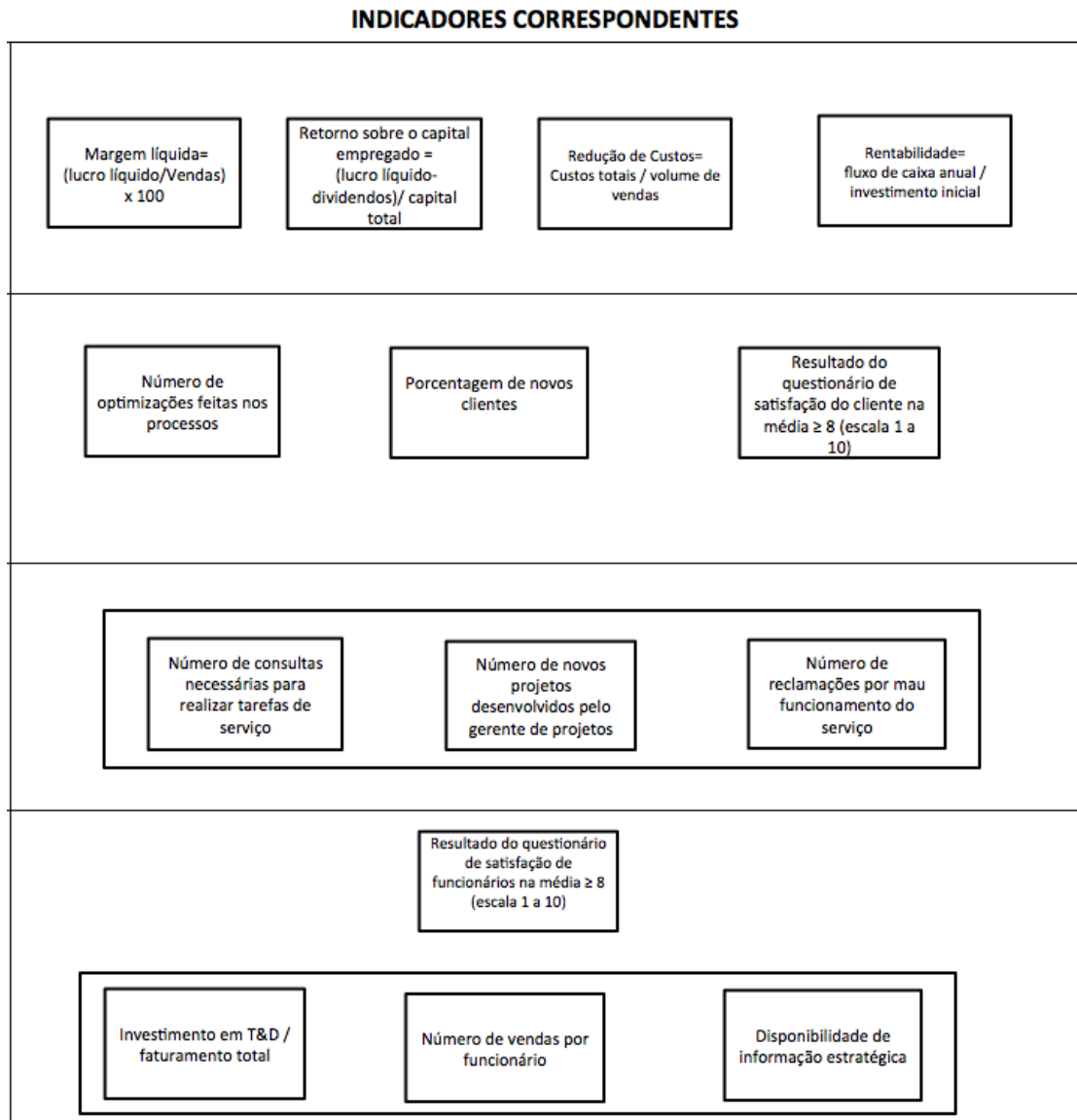


Figura 4 Indicadores

Como é possível observar na figura 3, para cada uma das metas foi estabelecido um indicador que satisfaz as características necessárias, isto é, cada um é mensurável, a empresa tem os recursos e a possibilidade de calcular cada um deles, e ajuda a ter uma base como referência para melhorar o desempenho no futuro. Além disso, é preciso ter em conta que a medição dos indicadores deve ser feita cada mês para ao final do ano ter um relatório completo, e assim, poder fazer a comparação com outros anos.

Já para finalizar a metodologia foi feito um quadro (FIGURA 5) que mostra o resumo e serve como controle do desempenho das novas metas e indicadores adotados pela empresa. Cada um deles tem uma iniciativa para atingir os objetivos,

para ajudar a incentivar os funcionários, e a serem mais criativos e participativos nos processos.

Perspectivas	Metas Estratégicas	Indicadores	Objetivo	Iniciativa
Perspectiva Financeira	Margem líquida é constantemente >15%	Margem líquida = $(\text{lucro líquido} / \text{Vendas}) \times 100$	> 15% em relação ao ano anterior	Aumentar vendas e reduzir custos operacionais. Política de marketing agressiva
	Retorno sobre o capital empregado é >30%	Retorno sobre o capital empregado = $(\text{lucro líquido} - \text{dividendos}) / \text{capital total}$	> 30% em relação ao ano anterior	
	Redução de Custos	Redução de Custos = $\text{Custos totais} / \text{volume de vendas}$	< 5% em relação ao ano anterior	
	Rentabilidade >30%	Rentabilidade = $\text{fluxo de caixa anual} / \text{investimento inicial}$	> 30% no primeiro ano	
Perspectiva Clientes	Oferecemos um serviço inovador	Número de otimizações feitas nos processos	>5 no ano	Melhoras nos processos
	Aumentar número de clientes	Porcentagem de novos clientes	>20% em relação ao ano anterior	Ofertas promocionais
	Satisfação de clientes	Resultado do questionário de satisfação do cliente na média ≥ 8 (escala 1 a 10)	nota mínima no questionário de 9/10	Fazer estudos de mercado
Perspectiva Processos	Nossos sistemas são fáceis de utilizar e manter	Número de consultas necessárias para realizar tarefas de serviço	redução 5% de consultas ao ano	Iniciativas para melhorar sistemas e serviços
	Temos uma gestão de produtos funcionando	Número de novos projetos desenvolvidos pelo gerente de projetos	mínimo 10 projetos novos por ano	Dar tempo para gestão de produtos novos
	Nós proporcionamos serviços completos e sem defeitos	Número de reclamações por mau funcionamento do serviço	redução 10% de reclamações ao ano	Iniciativas para melhorar sistemas e serviços
Perspectiva Aprendizagem	Satisfação de funcionários	Resultado do questionário de satisfação de funcionários na média ≥ 8 (escala 1 a 10)	nota mínima no questionário de 9/10	Estimular funcionários continuamente. Criar política de prêmios e incentivos
	Nossos funcionários são competentes e motivados	Investimento em T&D / faturamento total	mínimo 1% ao ano	
	Rentabilidade por funcionário	Número de vendas por funcionário	10 cursos por vendedor cada mês	Disponibilizar a informação através dos sistemas internos da empresa
	Acesso a informações estratégicas	Disponibilidade de informação estratégica	70% da informação estratégica disponibilizada	

Figura 5 Quadro Iniciativas

5 CONCLUSÃO

Ao longo desta investigação foi possível fazer a descrição do BSC, etapas de desenvolvimento, aplicação e como tem que ser gerenciado. Neste contexto, a solução proposta para a empresa Aula-T ajuda na solução dos problemas na estratégia dela. No entanto, alguns dos problemas eram importantes, nunca foram críticos no funcionamento da empresa, e o entendimento da metodologia por parte da equipe foi satisfatório. Embora o resultado do trabalho seja promissório, os sócios da empresa tem que ter em conta suas limitações.

Por exemplo, o BSC não é um sistema, é um quadro que ajuda a medir o desempenho desde quatro perspectivas, e tem que ser trabalhado de acordo com os objetivos estratégicos únicos de cada empresa. Também é importante ressaltar que as vantagens competitivas da metodologia só podem ser aplicadas adequadamente se a empresa toda encontra-se envolvida.

Os resultados expostos foram produto de um processo de leitura e pesquisa sobre o Ensino a Distância no Brasil, a metodologia do BSC, e estratégia empresarial. Além disso, foram feitas entrevistas para cada um dos sócios da empresa para ter todas às ferramentas necessárias para criar o quadro do BSC ajustado às necessidades da empresa e do mercado.

Em relação aos objetivos específicos, houve uma solução para cada um deles. Foi feita a descrição da estrutura do Balanced Scorecard, a definição da metodologia, fases de implementação e etapas para o desenvolvimento. Também foi realizada a descrição da empresa Aula-T e foram ressaltadas as debilidades dela e as oportunidades que tem o mercado onde ela esta. Se desenharam os objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspectivas, os indicadores respectivos e as iniciativas propostas para atingir os objetivos.

REFERÊNCIAS

- SALVUCCIO, MARA, MARCOS LISBOA, e NELSON MENDES. "Educação a distância no Brasil: Fundamentos legais e implementação ." 2012.
- TOKARNIA, MARIANA. "EBC." *EBC Agência Brasil*. 17 de 09 de 2013.
<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-09-17/educacao-distancia-cresce-mais-que-presencial> (acesso em 27 de 03 de 2015).
- TREACY, MICHAEL, e FRED WIERSEMA. *The Discipline of Market Leaders*. Basic books, 1995.
- ALVES, LUCINEIA. "Asociación Brasileira de Educación a Distancia." *ABED*. 1 de 1 de 2011.
http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf (acesso em 25 de 03 de 2015).
- AULA-T. *AULA-T*. 1 de Março de 2014. www.aula-t.com/pt/quem-somos.html (acesso em 30 de Junho de 2015).
- ABTD. *O Retrato do Treinamento no Brasil*. Sao Paulo: Inteligência Corporativa, 2013.
- ABED. "Associação Brasileira de Educação a Distância." *Associação Brasileira de Educação a Distância*. 16 de Outubro de 2009.
<http://www.abed.org.br/documentos/ArquivoDocumento.440.pdf> (acesso em 15 de Agosto de 2015).
- ABED. *Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil*. Sao Paulo: Grupo Uninter, 2014.
- BALANCE SCORECARD INSTITUTE. *Balance Scorecard Institute*. 2001.
<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard/itemid/2> (acesso em 15 de 04 de 2015).
- BARROS NUNES, IVÔNIO. "Noções de educação a distância." *Educação a Distância*, Abril 1994.
- DA SILVA, EDNA LÚCIA, e ESTERA MUSZKAT MENEZES. "Coordenação de projetos." *UFSC - CTC - INE*. 2005.
https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf (acesso em 16 de Abril de 2015).
- DEL PRADO, LUIS. "Dirección estratégica." Fundación OSDE, 1998.
- FERNÁNDEZ, ALBERTO. "IESE." *Revista de Antiguos Alumnos*. 01 de 03 de 2001. <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf> (acesso em 15 de 04 de 2015).
- HOPF, RICHARD, et al. "Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology." Department of Energy, PEA, USA, 2008.
- JOHNSON, GERRY, e KEVAN SCHOLEES. *Exploring Public Sector Strategy*. Prentice Hall, 2001.

KALLÁS, DAVID, e ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA. "Implementation and impacts of the Balanced Scorecard: an experiment with business games." *Developments in business simulation and experiential learning*, 2004: 8.

KAKABADSE, ANDREW. *What is Vision - Sheer Inspiration*. Londres, 2001.

KAPLAN, ROBERT. "Harvard Business School." *Harvard Business School*. 01 de 01 de 2010. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf> (acesso em 15 de 04 de 2015).

KAPLAN, ROBERT, e DAVID NORTON. "Linking the Balanced Scorecard to strategy." *California Management Review*, 1996: 27.

MACKAY, ALLAN. *A Practitioners' Report Based on: 'Shareholder and stakeholder Approaches to Strategic performance Measurement using the Balanced Scorecard*. Leeds: CIMA, 2004, 66.

MARTINEZ RIVADENEIRA, RICARDO. *El balanced scorecard: metodología para diseño de indicadores de gestión*. Universidad de los Andes, Bogotá: Educación continuada, 1997.

MINTZBERG, HENRY. "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*, 1976.

MINTZBERG, HENRY, JAMES BRIAN QUINN, e SUMANTRA GHOSHAL. *The strategy Process*. Vol. 2. Prentice Hall, 1995.

MONTGOMERY, DAN, e GAIL PERRY. "Build Innovation Into your Strategy." Balanced Scorecard institute, Cary, Carolina del Norte, 2011.

NIVEN, PAUL. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 2002.

PORTER, MICHAEL. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, Boston, 1996.