

IGOR AZEVEDO BOMFIM

***BALANCED SCORECARD: A NOVA GESTÃO ESTRATÉGICA DA FACULDADE
ICESP/PROMOVE DE BRASÍLIA***

Brasília
2016

IGOR AZEVEDO BOMFIM

***BALANCED SCORECARD: A NOVA GESTÃO ESTRATÉGICA DA
FACULDADE ICESP/PROMOVE DE BRASÍLIA***

Projeto de Iniciação Científica do
Programa Institucional de Bolsas de
Iniciação Científica PIBIC –
ICESP/Promove de Brasília.

Professora Orientadora: Prof.^a MSc Flávia
Moreno Alves de Souza.

Orientando: Igor Azevedo Bomfim.

Brasília
2016

1 INTRODUÇÃO

As empresas modernas estão inseridas em um mercado caracterizado pela globalização da economia e por uma intensa competitividade no desenvolvimento de novos produtos e serviços e na disputa pelo cliente. Neste cenário dinâmico, sujeito a mudanças cada vez mais velozes, muitas empresas e executivos são atraídos por modelos de gestão, de formulação e de implementação da estratégia, tecnologias e programas corporativos, visando o aprimoramento das competências essenciais, a melhoria da produtividade, o desenvolvimento contínuo e o aumento da eficiência e da eficácia.

Esses esforços de mudança, na maioria dos casos, buscam contribuir para o alcance e a manutenção da excelência na gestão empresarial, auxiliando os gestores e os *stakeholders* a garantir a consolidação da condição de empresa lucrativa, com rentabilidade superior à média do setor.

Cumprir destacar que a capacidade de se adequar aos novos tempos resulta da adoção de ações gerenciais estratégicas de atuação, visando a otimização dos processos, redução de custos, a satisfação de seus colaboradores e clientes. Para tanto, diversas ferramentas de gestão estão sendo utilizadas com o intuito de avaliar e acompanhar o desempenho da empresa, formular e implementar estratégias e monitorar o progresso alcançado.

Neste contexto, em princípio a maior dificuldade apresentada pelas organizações compreendia a definição do escopo da empresa, isto é, o rol de elementos que formam o conjunto de padrões, princípios fundamentais, propósitos, ideais, valores que precedem e embasam o processo de tomada de decisão no âmbito da estrutura organizacional, do gerenciamento e da formulação de estratégias.

Traduzir a Visão, a Missão e os Valores em objetivos e indicadores que pudessem ser comunicados aos atores externos e internos a empresa, assim como implementar estratégias, tem sido, em um segundo momento, um constante objeto de discussão verificado nos sistemas gerenciais.

Vencidos esses obstáculos *a priori*, atualmente o grande desafio é converter e alinhar a estratégia em termos operacionais, ou seja, em um processo contínuo de execução e administração das estratégias e dos processos gerenciais críticos. Para tanto, é preciso ter um sistema de gestão capaz de acompanhar a performance da

organização e que ao mesmo tempo coloque a estratégia no centro do processo, vinculando objetivos, metas, indicadores e iniciativas de maneira integrada e consistente com a finalidade de assegurar o sucesso empresarial a longo prazo.

Desta forma, para solucionar estas questões entre as metodologias mais divulgadas no meio acadêmico e prático, assim como a mais recomendada, está o *Balanced Scorecard* - BSC. Definida por Kaplan e Norton (1997) como um sistema de gestão que visa oferecer uma visão estratégica sobre a necessidade de se construir capacidades e aquisição de ativos intangíveis e imprescindíveis para o crescimento futuro.

Observa-se que a adoção de um sistema de gerenciamento estratégico do desempenho exige que a empresa tenha uma clara definição de sua estratégia e colaboradores dispostos a investir esforços nessa iniciativa.

De acordo com a pesquisa realizada junto a sessenta e oito executivos brasileiros, Nakamura e Mineta (2001) concluíram que a maioria deles, quando idealizam um sistema de gestão estratégico de indicadores de desempenho, o fazem fortemente alinhados à filosofia do *Balanced Scorecard* devido aos fatores relacionados, a seguir:

- Definição da estratégia;
- Sistema de informações;
- Aprendizado dos colaboradores;
- Comunicação da estratégia;
- Qualidade de produtos, processos e serviços;
- Uso de indicadores financeiros e não-financeiros;
- Controle estratégico por meio de sistemas de medição do desempenho;
- Motivação e valorização dos colaboradores; e,
- Relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho.

Desta forma, acredita-se que o *Balanced Scorecard* seja um valioso instrumento para o gerenciamento estratégico do desempenho, pois traduz a Missão, a Visão e os Valores em um conjunto compreensível de objetivos e medidas de performance que podem ser qualificados e avaliados.

Contudo, ressalta-se que a implementação de ferramentas adequadas é imprescindível, porém grande parte das organizações tem dificuldades em

implementar e gerir as ferramentas de gestão de forma a aproveitar os potenciais benefícios da sua exploração.

Assim, baseando-se nesses fatos, implementar um sistema de gestão estratégica na Faculdade ICESP/PROMOVE de Brasília, fundamentada nas premissas do *Balanced Scorecard* corroborará a vantagem competitiva da organização.

2 JUSTIFICATIVA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão da estratégia que colabora na resolução de problemas de avaliação e medidas de desempenho, na implementação de novas estratégias nas empresas e na criação do valor para o cliente, por meio de informações concisas, relevantes e equilibradas, criando um ambiente que conduzirá a organização para a aprendizagem e eliminando a necessidade dos executivos escolherem que tipo de sistemas de controle adotar num determinado tempo.

Um sistema de gestão fundamentado nas premissas do *Balanced Scorecard* poderá adicionar valor às organizações ao providenciar informações relevantes e equilibradas de maneira concisa, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento, baseados no aprendizado contínuo, e eliminando a necessidade de se escolher um tipo de sistema de controle para cada situação.

Entretanto, estudos apontam que para a adoção de um sistema de gerenciamento estratégico do desempenho exige-se que a empresa tenha uma clara definição de suas estratégias, para que essas possam ser traduzidas em termos operacionais e implementadas com a participação de todos os colaboradores, isto é, o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e com suas ações individuais colaborassem com o “todo”, pois se faz necessária a disposição de toda equipe em investir esforços em uma iniciativa que em muitos casos é dificilmente quantificável.

Ademais, ressalta-se que o comprometimento da alta gerência é essencial por vários motivos. Primeiro, a alta administração precisa captar a estratégia e desenvolver o sistema de gestão, assim como tomar decisões no que tange ao *tradeoffs*, que influenciam na demarcação das estratégias eficazes. Em segundo

lugar, os gestores precisam explicar a estratégia e comunicar o sistema de gestão para a organização.

Neste contexto, é mister a aplicação da autoridade no exercício de liderança nos processos gerenciais que constroem a organização focalizada na estratégia. Para tanto os gestores devem estar sempre à frente motivando e empreendendo a mudança, assim como buscando transparência nos processos para todas as pessoas envolvidas no projeto de implementação do sistema de gestão.

Sendo assim, a atuação da alta gerência deve ir além da mera concordância de que o sistema é uma boa ideia. Não basta um envolvimento passivo, o comprometimento deve ser emocional, para que os gestores exerçam ativamente a capacidade de persuadir os discordantes, bem como estabelecer um exemplo pessoal de administração e uso do sistema.

Sendo então, fundamental procurar apoio para a replicação da ideia de mudança. Corroborando com essa premissa Kotter (1997, p. 26) afirma que “a transformação bem-sucedida é 70 a 90% liderança e apenas 10 a 30% gestão”.

Kaplan e Norton (2000) recomendam que, antes de iniciar o processo de criação do *scorecard*, duas providências devem ser tomadas: primeiro obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta e, segundo, definir o gestor ou gestores do processo.

Constata-se que para o sucesso da implementação de um sistema de gestão fundamentado nas premissas do *Balanced Scorecard* é necessário enfatizar a importância do desenvolvimento efetivo de um sistema de gestão de desempenho na sua totalidade, levando em conta os valores e crenças empresariais sobre a cultura de gestão, o comprometimento e o alinhamento de todos os empregados com a estratégia, assim como a real utilização pelos colaboradores das ferramentas gerenciais adotadas pela organização.

Portanto, fundamentado no estudo das principais obras da literatura científica da área de gestão estratégica, este projeto organizará, de forma prática, uma síntese das mais importantes ideias sobre o tema, com vistas a alinhar a construção deste modelo conceitual à prática de gestão da Faculdade ICESP/PROMOVE de Brasília.

Quanto a sua aplicabilidade, este projeto pretende propor a implementação de um sistema de gestão baseado nas premissas do *Balanced Scorecard*, com vistas a aprimorar a gestão empresarial da Faculdade ICESP/PROMOVE de Brasília.

Face ao exposto, tem-se que a problemática objeto desta pesquisa sintetiza-se na questão que se segue: **Qual impacto na gestão empresarial da Faculdade ICESP/PROMOVE de Brasília quando a implementação de um sistema de gestão fundamentado nas premissas do *Balanced Scorecard*?**

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1 Objetivo geral

Identificar o impacto da implementação de um sistema de gestão fundamentado nas premissas do *Balanced Scorecard* na gestão empresarial da Faculdade ICESP/PROMOVE de Brasília.

3. 2 Objetivos Específicos (OE)

(OE1) Traduzir a Visão, a Missão e os Valores da Faculdade ICESP/PROMOVE de Brasília em objetivos e indicadores de desempenho.

(OE2) Alinhar as estratégias da Faculdade ICESP/PROMOVE de Brasília as perspectivas do *Balanced Scorecard* (Perspectiva dos Clientes, Perspectiva de Processos Internos, Perspectivas de Aprendizado e Crescimento e Perspectiva Financeira).

(OE3) Definir os indicadores de desempenho para cada perspectiva do *Balanced Score- card*.

(OE4) Validar o *Balanced Scorecard*.

(OE5) Elaborar Plano de Implementação do *Balanced Scorecard*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Castro (2002) considera que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, por meio do emprego de processos científicos. A pesquisa parte de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.

Procurar respostas para indagações propostas é uma das definições existentes mais simples para o que vem a ser uma pesquisa, conforme Silva e Menezes (2001). Isto é, a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se constata um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Tem-se que a presente pesquisa será realizada sob a abordagem qualitativa, por se caracterizar como tentativa de compreensão detalhada dos significados. Esta pesquisa qualitativa tem a característica de ser descritiva, considerando a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, descartando a utilização de métodos e técnicas estatísticas, embora possam ser utilizadas. O investigador tende a analisar seus dados indutivamente, ou seja, não recolhem dados ou provas com o objetivo de confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente: as abstrações são construídas à medida que os dados forem recolhidos e vão se agrupando (SOUZA, 2013).

Creswell (2010) define que a pesquisa qualitativa é um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. No qual considera-se, portanto, os procedimentos de coleta de dados no ambiente pesquisado e a análise dos dados construída pelas particularidades gerais, sob o foco dados pelos elementos envolvidos e pelas interpretações do pesquisador.

No que tange a concepção filosófica, para esta pesquisa será considerada a concepção pragmática, tendo em vista que no pragmatismo observa-se a preocupação com as aplicações, com o que funciona e as soluções para os problemas (PATTON, 1990 *apud* CRESWELL, 2010, p. 35).

O propósito do estudo desta pesquisa caracteriza-se como exploratório. Na concepção de Babbie (1986) a pesquisa exploratória tem com finalidade explorar um tópico, ganhar familiaridade com o assunto. Para este autor, o seu uso é típico

quando o pesquisador examina um novo interesse ou quando o objeto de estudo é relativamente novo e pouco investigado. Ademais, segundo Gil (2010) pesquisas exploratórias são realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado.

No que tange ao tipo de raciocínio, para este projeto será aplicado o raciocínio indutivo que caracteriza-se como processo mental que parte do particular para o geral. Por meio da observação de um fenômeno particular constroem-se proposições gerais. O raciocínio indutivo fundamenta-se, pois, na observação de fatos ou fenômenos com o propósito de obter conclusões amplas (generalizações). A indução centra-se em processos particulares, fatos, fenômenos, que posteriormente, são comparados na busca de relação entre eles, a fim de uma generalização (RICHARDSON, 1999).

Em se tratando do tipo de pesquisa, utilizar-se-á para este projeto a pesquisa aplicada, pois são “pesquisas voltadas a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p. 27).

Quanto ao método/técnica, será utilizado para a pesquisa em questão o estudo de caso:

o estudo de caso é o método mais adequado quando o fenômeno de interesse não pode ser estudado fora do seu ambiente natural, não há necessidade de manipulação de sujeitos ou eventos e o fenômeno de interesse não tem uma base teórica estabelecida (Yin, 2001, p. 58).

Tem-se que a escolha deste método de pesquisa justifica-se pela necessidade de se investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real (YIN, 2001). Face ao exposto, ao alinhar-se o método/técnica de pesquisa ao ambiente de estudo, tem-se que para esta pesquisa será utilizado o ambiente natural.

No que se refere à técnica de coleta de dados, utilizar-se-á a condução de entrevista e o instrumento de coleta de dados será roteiro de entrevista estruturado, por ser um procedimento no qual o entrevistador faz perguntas e o entrevistado responde (VERGARA, 2009). Na concepção de Hübner (2004, p. 52) “as entrevistas são utilizadas quando se quer obter informações diretamente do indivíduo e aprofundar questões perguntando-lhe a razão pela qual as respondeu”.

A técnica de análise de dados aplicada será a codificação, isto é a conceptualização de dados em códigos que abrangem questões nascentes e

oferecerem respostas provisórias sobre categorias e seus relacionamentos (FLICK, 2004).

No que diz respeito ao horizonte temporal, para esta pesquisa aplicar-se-á o horizonte transversal, pois a coleta de dados será realizada em um momento pontual no tempo (RICHARDSON, 1999).

5 CRONOGRAMA

| Etapas | PERÍODO | | | | | |
|--|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2016 | | | | | |
| | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 |
| Revisão da Literatura | x | x | | | | |
| Submissão do projeto no Comitê de Ética | x | | | | | |
| Levantamento dos dados | | | x | x | | |
| Análise dos dados | | | | | x | |
| Revisão Ortográfica e ABNT | | | | | | x |
| Apresentação do trabalho | | | | | | x |

5 REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Survey research methods**. 2.ed. California: Wadsworth Publishing Company, 1986. 395 p.

CASTRO, E. M. M. V. **Tecnologia da informação fatores relevantes para o sucesso da sua implantação dentro das organizações**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. 133pp. (Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Feral de Santa Catarina).

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HÜBNER, M. M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning/Mackenzie, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, J. P. **Liderando a Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NAKAMURA, W.T.; MINETA, R.K.N. **identificação dos fatores que induzem ao uso do *Balanced Scorecard* com instrumento de gestão estratégica**. *Anais. ENAMPAD 2001*, Campinas/SP, 16 a 16/09/01 [CD-ROM].

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 2ª edição, Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Alessandra Silva de. **Comunicação e mediação da informação no desenvolvimento do jogo eletrônico**. 2014. 108 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.