

# TRADUZINDO ESTRATÉGIA EM AÇÃO – BALANCED SCORECARD NAS IES



**Márcio Schünemann**  
Graduado em Ciências da Computação e Administração. Especialista em Engenharia de Produção e Dinâmica dos Grupos. Mestre em Administração. Consultor da Hoper Educação

**A** Educação Superior privada no Brasil teve uma receita líquida, em 2016, de R\$ 54,9 bilhões, segundo estimativa da Hoper Educação em 2017. O setor envolve mais de 6 milhões de alunos, como informam os dados oficiais mais recentes do MEC (data-base 2015).

Nesse expressivo e competitivo segmento da economia brasileira, as IES buscam práticas de excelência na gestão estratégica. Pensar de forma compartilhada no futuro e definir um plano estratégico para promover as mudanças necessárias: eis o ponto de partida. Entretanto, segundo Kaplan e Norton, na obra *Mapas estratégicos*, o maior problema não é a má formulação da estratégia, mas as falhas existentes em sua implementação. Isto é, o grande desafio do gestor é passar da estratégia à ação.

Nesse sentido, o Balanced Scorecard (BSC), proposto por Kaplan e Norton, é um sistema de gestão estratégica que busca traduzir a visão e a missão da instituição em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas IES têm uma missão inspiradora, que proporciona motivação e energia à sua equipe, mas mesmo assim não sabem o que deve ser feito no dia a dia. Há uma desconexão, um sentimento de vazio entre a missão da IES e as ações cotidianas dos colaboradores.

A principal proposta do BSC é comunicar a estratégia em termos operacionais, distribuindo os objetivos, indi-

cadores, metas e iniciativas em quatro perspectivas fundamentais e balanceadas para a instituição: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Mas o que realmente faz a diferença no BSC é o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os indicadores das quatro perspectivas, desenhando o mapa estratégico da organização.

Apenas as medidas financeiras não são adequadas para orientar a trajetória estratégica da IES. Indicadores financeiros apresentam somente parte do que ocorreu no passado, não indicando ações necessárias para a melhoria da performance futura. O mais indicado é que a mensuração de desempenho seja baseada em um conjunto balanceado de indicadores financeiros e não financeiros, envolvendo, além dos ativos tangíveis, os ativos intangíveis, como o potencial para inovação, o clima organizacional, a sistematização dos processos, as avaliações do MEC, a percepção de qualidade do docente etc.

O BSC, ao monitorar o desempenho dos indicadores em suas quatro perspectivas, facilita a comunicação e o alinhamento da missão e da estratégia entre toda a equipe.

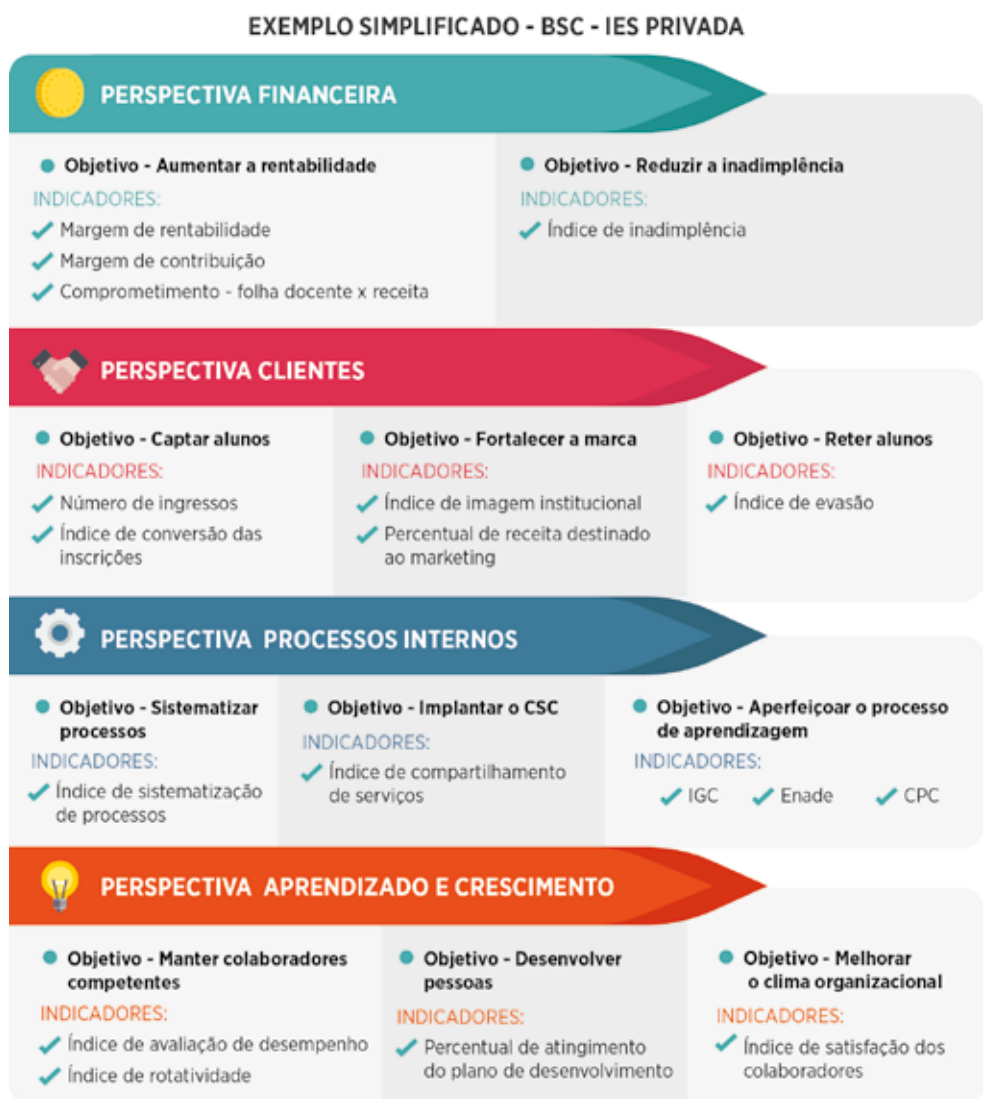
Para Kaplan e Norton, estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, isto é, uma sequência de alternativas do tipo “se... então”. Por exemplo: se melhoradas as habilida-

des dos funcionários, então haverá melhorias nos processos internos da organização, que por sua vez resultam no aumento da proposta de valor aos clientes, o que aumentará as vendas, gerando maior valor como resultado financeiro da estratégia.

O mapa estratégico é a representação gráfica das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma IES, permitindo que se descreva de forma consistente e uniforme a estratégia, o que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.

Com o objetivo de exemplificar alguns indicadores de performance no contexto de uma IES privada, o gráfico a seguir apresenta a relação entre perspectiva, objetivos estratégicos e indicadores. Ressalte-se que é uma simplificação, pois normalmente, em termos práticos, o número de indicadores tende a ser maior.

A partir da premissa de que o que não se mede não se gerencia, os indicadores desempenham papel fundamental no acompanhamento das ações cotidianas vinculadas aos objetivos estratégicos da instituição.



Desta forma, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que pode contribuir para a tradução da visão, missão, valores e da estratégia da instituição de Ensino Superior em um conjunto

coerente de medidas de desempenho que subsidiam a sua operacionalidade, possibilitando maior sinergia das pessoas. ■

[www.hoper.com.br](http://www.hoper.com.br)