

Balanced Scorecard: o Estudo da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento em uma Universidade Corporativa

Adriana Regina de Oliveira Santos
adrianaoliveira19@ibest.com.br

Camila Borges da Cruz
cami.cruz@hotmail.com

Camile Gonçalves Ruiz Garcia
camile.garcia@bematech.com.br

Dayana Rodrigues da Silva Ferreira
dayana.ferreira@bematech.com.br

Miguel Arantes Normanha Filho
m.arantesprof@yahoo.com.br

Resumo: A pesquisa para o artigo, no contexto de um estudo de caso, proporcionou levantamento de conceitos que envolvem o Balanced Scorecard que tem por base quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e, de aprendizagem e crescimento. O foco da pesquisa refere-se ao uso da ferramenta de gestão Balanced Scorecard em uma universidade corporativa, com ênfase na perspectiva de aprendizado e crescimento, onde a questão levantada foi a aplicação do Balanced Scorecard e sua possível contribuição com a universidade corporativa, para a capacitação dos envolvidos na sua cadeia de valores. O problema da pesquisa foi assim definido: a perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard pode contribuir com a universidade corporativa para a capacitação dos envolvidos na cadeia de valores da organização? Para fazer frente ao problema, definiu-se o objetivo geral da pesquisa: compreender como a perspectiva de aprendizado e crescimento da ferramenta de gestão Balanced Scorecard é usada no apoio à estratégia da universidade corporativa da organização estudada. Os instrumentos de pesquisa foram utilizados para que a base de informações em relação ao arcabouço teórico levantado pudesse ser estabelecida respondendo ao problema proposto.

Palavras Chave: Balance Scorecard - perspectiva de apren - universidade corpora - gestão estratégica -

1. INTRODUÇÃO

O motivo pelo qual se decidiu realizar a pesquisa para elaboração do artigo sobre a ferramenta de gestão: *Balanced Scorecard* foi o interesse dos pesquisadores por suas características e a expansão do seu uso na atualidade da gestão de empresas. O fato de ser um tema pouco abordado nas grades dos cursos de administração de empresas também estimulou a pesquisa, podendo servir de ponto de partida para realização de outras pesquisas que desenvolvam e contribuam para a evolução da utilização desta nova ferramenta de gestão. O *Balanced Scorecard* pode ser aplicado como um diferencial competitivo no mercado de trabalho, uma vez que o profissional que tenha conhecimento desta ferramenta de gestão terá condição de aplicar o conceito trazido por Kaplan e Norton (2001) de que a empresa deve possuir equilíbrio entre seus objetivos financeiros e não-financeiros, trazendo maiores condições do alcance do objetivo estratégico.

A criação desta ferramenta de gestão surgiu a partir da necessidade de medir e avaliar os resultados não-financeiros das organizações, assim, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um modelo de medição de desempenho, que inicialmente trazia idéias de criar valor para o acionista, desenvolver novos planos de compensação e abordar medidas de produtividade e qualidade, que ao ser aplicado em diversas organizações, foi se aprimorando, passando a considerar medidas e objetivos definidos a partir da estratégia geral da organização, distribuídos em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que organizados desta maneira balanceavam de forma adequada os indicadores de desempenho organizacional contribuindo para uma melhor medição dos resultados definidos no planejamento estratégico. Com isso passou a ser considerado como uma ferramenta de gestão estratégica, denominada como *Balanced Scorecard*, tendo seu significado definido pelos autores, como indicadores balanceados de desempenho.

A escolha da empresa para a realização do estudo de caso se deu primeiramente por ser uma organização do Estado do Paraná que utiliza o *Balanced Scorecard* na gestão da sua estratégia de longo prazo, possibilitando a comparação entre o que é realizado pela empresa com o que os autores estudados na construção do arcabouço teórico relatam, em segundo lugar, pelo fato de duas pesquisadoras participarem do quadro de colaboradores da organização, o que facilitou o acesso a pesquisa, observação, entrevista e análise na empresa.

O estudo foi realizado na cidade de Curitiba. A organização surgiu por meio de uma dissertação de mestrado no Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-Pr) que foi aceita no ano de 1989. Como descrito em seu próprio site a empresa passou ser sustentada como negócio no ano de 1990 por meio do desenvolvimento do referido projeto em uma estrutura que apóia a geração de novas tecnologias, negócios e empreendedorismo. No início atuava no mercado com a venda de impressoras fiscais e não-fiscais para o comércio e hoje oferece também soluções de hardware, software e serviços, contando com filiais espalhadas pelo Brasil, EUA, Taiwan e Argentina, sendo atualmente referência em tecnologia no Estado do Paraná.

Buscando sua profissionalização e sustentação no mercado, a organização estudada possui uma Universidade Corporativa que atua na capacitação de suas redes de vendas e assistências técnicas, componentes de sua cadeia de valores.

Como a organização em toda a sua história sempre foi em busca de inovação, surgiu a necessidade de utilização de uma ferramenta de gestão que auxiliasse e proporcionasse o

suporte necessário para o seu crescimento. Com a evolução dos métodos de acompanhamento dos resultados empresariais, surgiu a intenção de utilização da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* surge com a capacidade de considerar aspectos financeiros e não-financeiros no momento da análise, sendo que, tão importante quanto à análise de resultados é o planejamento de ações futuras que possam colocar a empresa no caminho para o sucesso que deseja sempre embasada em sua estratégia.

Face ao contexto apresentado, o problema da pesquisa foi assim definido: a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* pode contribuir com a universidade corporativa para a capacitação dos envolvidos na cadeia de valores da organização?

Para fazer frente ao problema, definiu-se o objetivo geral da pesquisa: compreender como a perspectiva de aprendizado e crescimento da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* é usada no apoio à estratégia da universidade corporativa da organização estudada.

A abordagem do trabalho foi qualitativa, pois tem o foco na análise de conteúdo e valoriza a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A revisão bibliográfica é a base para a compreensão do conceito do *Balanced Scorecard*, ou seja, por meio da pesquisa bibliográfica apresenta-se o embasamento teórico sobre o *Balanced Scorecard* de acordo com os diversos conceitos e metodologias utilizadas pelos autores que se dedicaram em disseminá-lo, bem como os conceitos que o envolvem. Descreve Zentgraf (2010, p.54), que: “[...] a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de levantar as contribuições culturais e científicas já existentes sobre determinados temas”.

Para o delineamento da pesquisa foi realizado um estudo de caso que se apresenta como a melhor forma de obter dados reais da utilização desse modelo de gestão. Goode e Hatt (citado por Ventura, 2007), afirmam que o estudo de caso é considerado o meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário, onde se pretende investigar características importantes do objeto da pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de utilização da entrevista face a face, com roteiro semi-estruturado, sendo esta aplicada ao gestor de desenvolvimento corporativo responsável pela universidade corporativa. Foi realizada na própria organização situada na cidade de Curitiba a fim de entender como a perspectiva de aprendizagem e crescimento do *Balanced Scorecard* pode contribuir com a universidade corporativa para a capacitação dos envolvidos na cadeia de valores da organização.

A análise dos dados obtidos por meio desta entrevista buscou estabelecer a relação com a teoria apresentada, com as observações realizadas e com a análise documental, a fim de responder o problema proposto pela pesquisa.

2. DESENVOLVIMENTO

A pesquisa bibliográfica para o artigo apresenta uma ferramenta de gestão estratégica denominada *Balanced Scorecard* e sua aplicação na universidade corporativa de uma grande organização com o foco em uma de suas perspectivas, a de aprendizado e crescimento, perspectiva esta considerada como um dos pilares de sustentação desta ferramenta de gestão, contudo, antes de apresentar seus conceitos se faz necessário abordar a administração estratégica e suas vertentes para melhor compreensão do contexto em que o *Balanced Scorecard* está inserido.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O *Balanced Scorecard* no contexto de administração estratégica contempla que a estratégia é o ponto de partida para todo o processo de gestão, para isso, deve haver o compartilhamento da mesma para que seja o fundamento da aprendizagem estratégica, pois existindo o alinhamento das metas do topo até a base da organização haverá a educação e a comunicação ampla sobre a estratégia como base do *empowerment*¹ dos empregados. A retribuição do empregado se vinculará à implementação da estratégia, conseqüentemente, metas ambiciosas são formuladas e aceitas, junto com as iniciativas estratégicas claramente identificáveis e os investimentos decididos conforme alternativas de implementação da estratégia (REZENDE, 2003). Desta forma, o estudo de administração estratégica é necessário, pois define o que é a estratégia em seu sentido mais amplo.

Para Wright *et al* (2009), estratégias são os planos de ação da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. A estratégia possui três fases, a de formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia), a de implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação) e a de controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). A administração estratégica preocupa-se não somente com os planos da estratégia, mas também com a elaboração da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes: externo e interno.

A administração estratégica é o processo contínuo e interativo de análise do ambiente em que a empresa está inserida, sendo um processo contínuo porque analisa de forma primária o ambiente externo (fora da organização), para então analisar também o ambiente interno (dentro da organização), além disso, é um processo interativo, isso significa que começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira, isso quer dizer que suas etapas se repetem em um ciclo (CERTO *et al*, 2005).

Estas ações garantem decisões mais coerentes e eficazes diante de um mercado competitivo, pois uma vez analisada quais as vantagens da organização e quais suas fraquezas, haverá ações que impulsionarão as fraquezas por meio das vantagens, ou seja, fazer a empresa utilizar suas forças em prol da eliminação das fraquezas, reformando condutas que tiverem falhas, identificando e resolvendo os problemas principais sem deixar de analisar em paralelo as expectativas de todos os setores, seja o de finanças, de marketing, de produção e também aos aspectos sociais (KAPLAN; NORTON, 2001).

A administração estratégica garante o rumo da organização alinhada as suas vantagens nos negócios, uma vez que é o cuidado com a estratégia que torna as decisões certas para agir de encontro com os resultados previstos nos objetivos organizacionais.

A definição de administração estratégica de acordo com Fernandes e Berton (2005), acrescenta o processo de planejar, executar e controlar conforme a visão defendida por Fayol², pois mostra uma visão ampla da estratégia, que envolve toda a empresa no processo da administração, desde as áreas de marketing, de produção, de pessoal e de finanças.

A aplicação de uma gestão com a administração estratégica é auxiliada pelo *Balanced Scorecard* que possui aspectos que traduzem a estratégia em termos operacionais, que alinha

¹ *Empowerment* ou delegação de autoridade é uma abordagem a projetos de trabalho em que se baseia a delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

² Henri Fayol foi idealizador da Teoria Clássica da Administração, por isso foi considerado o pai da Administração. Entre suas contribuições está a identificação das atuais quatro funções da Administração que são: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC).

estratégia com a estrutura organizacional, que leva a todos os níveis um sentimento de responsabilidade plena pela estratégia, que integra o planejamento com ação e controle, além de viabilizar a atuação de líderes para sustentação da aprendizagem e adaptação estratégicas (REZENDE, 2003).

2.2 CONCEITOS, ORIGEM E EVOLUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* surgiu por meio de estudos realizados com base em avaliações de desempenho empresariais que estavam se tornando obsoletas, tendo como líder do estudo David P. Norton, executivo principal da Nolan Norton na época e, Robert S. Kaplan como consultor acadêmico, junto com representantes de diversas empresas com o objetivo de criar uma ferramenta que, além de mensurar as medidas financeiras, considerasse também, medidas de desempenho, qualidade, ciclos de produção e inovação de novos produtos, ou seja, as medidas não-financeiras relacionadas ao processo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda para os autores, com as discussões dos grupos o *scorecard* passou a se chamar *Balanced Scorecard* (termo que pode ser traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho), nome que procurava refletir o equilíbrio (*balance*) visando quatro perspectivas organizacionais: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento, baseados em controles financeiros e também não-financeiros, por meio de indicadores de tendência, ocorrência interna e externa do desempenho organizacional. Com o interesse de vários executivos para a implementação do *Balanced Scorecard* em suas empresas, veio também a necessidade de ampliação do conceito a fim de acompanhar a estratégia da organização por meio das medidas do *Balanced Scorecard*, onde se obtém uma ligação com os objetivos estratégicos da organização e com a avaliação do desempenho organizacional.

Herrero Filho (2005), complementa que o *Balanced Scorecard* está integrado ao fluxo de valor para a organização onde, por meio de um novo sistema, oferece um referencial inovador para a descrição da estratégia por meio do equilíbrio com os valores e bens tangíveis e intangíveis, ou seja, bens físicos e não-físicos nas atividades criadoras de valor para a organização.

Para Giollo (2002), o *Balanced Scorecard* não se diferencia apenas pelas quatro perspectivas, já que existem outras ferramentas de avaliação de desempenho que se focam neste mesmo contexto de medidas financeiras e não-financeiras, porém esta diferenciação se dá por meio da visão de longo prazo e da relação de seus indicadores com a estratégia de organização.

Após o estabelecimento das metas financeiras e de clientes, devem-se identificar objetivos e medidas para os processos internos da organização. Enquanto os sistemas tradicionais se concentram nos custos e na qualidade dos processos já existentes, o *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos em busca de melhores desempenhos impulsionadores de sucesso futuro (QUINTELLA; 2004).

Kaplan e Norton (1997), ressaltam que os maiores impactos ocorrem quando o *Balanced Scorecard* é utilizado na indução da mudança organizacional, pois a preocupação dos altos executivos deve ser estabelecer metas e objetivos que possam transformar a organização e assim devem ser estabelecidas metas de superação para processo de atendimento a clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento.

Ainda segundo Herrero Filho (2005), o conceito do *Balanced Scorecard* passou por fases de evolução, sendo elas: o *Balanced Scorecard* como ferramenta de mensuração, como

ferramenta de implementação da estratégia, como sistema de gestão estratégica e como modelo de gestão estratégica integrada.

2.3 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a partir da explicação da missão e estratégia da empresa, são definidos objetivos e medidas que estão organizados em quatro perspectivas equilibradas que formam a estrutura do *Balanced Scorecard* apresentada por meio do mapa estratégico. Estas perspectivas medem o desempenho organizacional e estão divididas em perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento, como mostra a figura 6 apresentada.

Cada perspectiva atende a um componente da estratégia da empresa de forma correlacionada, que para Anthony e Govindarajan (1996), desta forma proporcionam um equilíbrio de atitudes a serem tomadas para satisfação de todos os interessados.

A perspectiva de aprendizado e crescimento citado está diretamente ligada a avaliação de desempenho, pois hoje a competitividade está se tornando essencial para a sobrevivência das organizações no mercado em que atuam, propondo uma mudança onde se tornem organizações horizontais, organizações flexíveis, que buscam cada vez mais a qualidade, produtividade, satisfação de seus clientes internos e externos e ao fim o lucro, visando o trabalho em equipe e focalizando o indivíduo como o recurso mais valioso que a organização obtém. Devido a essas mudanças na cultura das organizações existe a necessidade de busca por profissionais flexíveis no desempenho de suas atividades, com isso, a organização tem uma chance de proporcionar aos profissionais a qualidade no trabalho, além disso, ao desenvolver pessoas a organização se desenvolve (PONTES, 2002).

Para Crepaldi (2004), o *Balanced Scorecard* se apresenta como uma ferramenta que, por meio da avaliação de desempenho gerencia toda a unidade de negócios sob as quatro perspectivas, sendo um importante instrumento de gestão para as organizações que desejam antecipar-se aos seus concorrentes oferecendo maior qualidade de serviços aos seus clientes embasados em melhoria de aspectos internos da organização.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997), verificaram que muitas organizações já possuem excelentes pontos de partida no que se refere a medidas financeiras, a clientes e processos internos, porém, no que diz respeito a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional seus vetores são praticamente ignorados, não recebendo a atenção necessária, sendo que uma das metas mais importantes para a adoção de um *scorecard* é a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

2.4 MAPA ESTRATÉGICO

Com o conhecimento das perspectivas do *Balanced Scorecard* e dos componentes que envolvem a criação do mapa estratégico é possível a sua estruturação. Segundo Nascimento e Cavenaghi (2008), o mapa estratégico apresenta a estratégia da organização de maneira clara e uniforme, sendo uma forma de apresentá-la ao seu público alvo, ou seja, o mapa estratégico é uma forma de materializar a estratégia.

A realização do mapa estratégico, de acordo com Tavares (2005), é de fundamental importância, pois busca todos os recursos que a organização tem e faz uma relação de causa e efeito com os resultados que esta pretende alcançar tornando evidentes as relações que mais

geram resultados, funcionando como um explicitador da influência que um objetivo tem sobre outro apresentando de forma clara a estratégia da empresa.

A principal finalidade do mapa estratégico é descrever de maneira dinâmica como a organização pretende criar valor a longo prazo, sendo que, com sua elaboração a organização consegue definir os objetivos estratégicos, seus mercados alvo, proposições de atração, retenção e fidelização de clientes, inovações e investimento no capital intelectual da organização. Sua principal função é contar a estratégia da organização e não a sua elaboração, diante disso, considera estratégias já formuladas que devem ser apresentadas de forma simples e clara a toda a organização (ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006). Para os autores (p. 26) “[...] os mapas estratégicos não são mais do que uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da organização”. Assim, com a elaboração do mapa estratégico se faz possível efetivamente a implementação do *Balanced Scorecard*.

2.5 IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A implementação do *Balanced Scorecard* envolve muitos esforços para mudanças nas práticas da gestão, não é uma simples opção por um novo sistema de indicadores, pois há o reordenamento em torno da cadeia de valor, o destaque dos ativos intangíveis, o conhecimento e envolvimento da estratégia por todos, isso provoca uma revitalização na estrutura organizacional (REZENDE, 2003). Diante de tal condição, Kaplan e Norton (1997), afirmam que a partir da estrutura do *Balanced Scorecard* apresentada é possível avaliar até que ponto suas unidades de negócio geram valor aos clientes atuais e futuros e como devem melhorar as capacidades internas e os investimentos necessários em recursos humanos, nos sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro. O *Balanced Scorecard* viabiliza analisar as necessidades de investimentos no aprendizado e crescimento das pessoas envolvidas no negócio, isso porque por meio de sua estrutura é apontado quais aspectos precisam de ações de melhoria e o que deve ser feito para que se tenha capacidade de enfrentar as ameaças que a empresa corre diante de uma fragilidade financeira ou de captação/retenção de clientes.

Para iniciar a implementação do *Balanced Scorecard*, Rezende (2003), aponta algumas etapas que tem sido adotadas pelas organizações que tem facilitado a adoção da ferramenta de gestão. Primeiramente, é importante a determinação de uma equipe treinada, que seja capaz de passar credibilidade a respeito dos benefícios do seu funcionamento demonstrando o quanto é importante adaptar a estratégia organizacional para obtenção de melhores resultados, por consequência, a mobilização de todos os envolvidos é fundamental, bem como o entendimento do valor da utilização da ferramenta de gestão na organização e a partir dessas ações, estimularem uma nova mentalidade estratégica com soluções baseadas no conhecimento para as atividades diárias.

2.6 MENSURAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A partir da implementação do *Balanced Scorecard* os executivos e colaboradores precisam de um sistema de mensuração, ou seja, um sistema de medidas, pois o objetivo deste sistema é de motivação para o sucesso da implementação da estratégia de cada área da organização. Kaplan e Norton (1997, p. 153), afirmam que “[...] a empresa que consegue traduzir a estratégia em sistemas de mensuração tem muito mais probabilidade de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas”. Isso envolve todos os investimentos e ações em prol do alcance dos objetivos e metas estabelecidas e é o conjunto de

medidas financeiras e não-financeiras que transmitem a estratégia que garante o sucesso do *Balanced Scorecard*.

Fernandes (2010), explica que a relação de causa e efeito é o resultado de um conjunto de hipóteses da estratégia da organização, que precisam ser testadas ao longo do processo para verificação dos resultados. É como um teste realizado para verificar se o *Balanced Scorecard* reflete a estratégia da organização, ou seja, se o objetivo de cada setor da empresa está ligado aos objetivos gerais da organização (ANTONIO; RODRIGUES, 2006).

Quando se tem um direcionamento da mensuração diante da vantagem competitiva é possível identificar com maior precisão os focos de desempenho superior da organização e até fortalecer posições de defesa ou definir a incorporação de uma nova abordagem estratégica, assim Rezende (2003), apresenta o *Balanced Scorecard* como método de mensuração estratégica que possui cinco blocos construtivos ligados ao estabelecimento de vantagens competitivas em termos de menores custos, diferenciação, eficiência superior, acolhimento e empatia, inovação superior, qualidade superior e estratégia superior.

2.7 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE

A empresa base para o estudo de caso da pesquisa que gerou o artigo está localizada na cidade de Curitiba no estado do Paraná com cerca de 1500 colaboradores atualmente, sendo onze filiais espalhadas pelo Brasil, possuindo também filiais nos EUA, Taiwan, Argentina. Esta empresa nasceu de um projeto de mestrado de seus fundadores no ano de 1990, utilizando a estrutura de uma incubadora na cidade de Curitiba, incubadoras estas, que têm como objetivo apoiar a inovação, geração de novas tecnologias, negócios e empreendedorismo, permitindo com que o projeto iniciado pela empresa estudada fosse viabilizado.

Referência no estado do Paraná em tecnologia e inovação, a empresa estudada tem como uma de suas características as constantes transformações, podendo se adaptar facilmente a novos rumos e mercados, um exemplo disso pode ser observado em sua história, onde iniciou com vendas de impressoras fiscais, não-fiscais e outros periféricos, posteriormente mudando sua estratégia, começaram também a atuar no mercado de software e serviços.

Com este novo direcionamento da estratégia organizacional a empresa buscava a sua profissionalização no mercado, assim buscaram uma ferramenta de gestão que melhor se adequasse a organização e que pudesse beneficiá-la em busca de seus objetivos gerenciando sua estratégia. Em 2001, juntamente com uma consultoria externa implementaram na organização a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* proporciona à empresa o desdobramento da estratégia de uma forma a facilitar seu detalhamento e a gestão eficaz de sua execução, onde se alia a estratégia de longo prazo com ações de curto prazo focando na criação de valor para o cliente, utilizando medidas baseadas em quatro perspectivas, sendo elas, aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeiras. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tendo como um de seus pilares para sua gestão estratégica a perspectiva de aprendizado e crescimento, a organização busca a disseminação contínua do conhecimento, tanto para seus clientes internos, quanto para seus clientes externos.

Com o propósito de capacitar de forma constante sua rede de vendas e assistências técnicas, em 2003 foi criada a Universidade Corporativa. Com a evolução do conceito, a universidade passou a ser considerada uma unidade de negócios da organização, sendo responsável pela gestão do conhecimento de toda a cadeia de valores. A cadeia de valor

referida é composta pelas revendas, redes de assistência técnica, parceiros de software, fornecedores e cliente final.

O resultado do empenho da organização para a disseminação do conhecimento vem surgindo por meio do reconhecimento. Um exemplo a ser citado é o prêmio recebido do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior nomeado Prêmio Melhores Práticas em Educação Corporativa, 2008.

A preocupação principal da Universidade Corporativa é promover a gestão do conhecimento e desenvolvimento do capital intelectual, capacitando de forma contínua e inovadora todos os seus *stakeholders*, sendo conhecida como referência na disseminação do conhecimento e vista como exemplo de universidade corporativa empresarial.

A Universidade Corporativa tem por metas futuras difundir a idéia de que o capital intelectual é o fator de diferenciação na organização, criar e reter novos talentos e incentivar o auto-desenvolvimento sendo seu foco principal a capacitação de clientes e a aprendizagem e crescimento interno (CASTAGNO JUNIOR, 2009).

A organização estudada em seus 20 anos de existência já é líder de mercado e com todo o avanço que vem conquistando nos últimos anos, em meados de abril de 2007 abriu seu capital com objetivo de melhorar o acesso á recursos para financiar a continuidade de seu crescimento.

2.8 ETAPAS DA PESQUISA

Etapa 1 – Preparação para a entrevista com o roteiro semi-estruturado contendo onze perguntas para aplicação ao Gestor responsável pelo planejamento estratégico e pela Universidade Corporativa, responsável pela área de processos, qualidade, planejamento estratégico nacional e internacional e unidade de educação corporativa.

Etapa 2 – Entrevista com o Gestor responsável pelo planejamento estratégico e pela Universidade Corporativa.

Etapa 3 – Observação na organização e, análise documental cedida pela empresa.

Etapa 4 - Análise comparativa do conteúdo teórico pesquisado, com as informações obtidas com a entrevista, observação e análise documental.

2.8.1 ANÁLISE PARCIAL DA ENTREVISTA

Quando questionado sobre os motivos para implementação do *Balanced Scorecard* na organização, o entrevistado menciona que o crescimento foi o fator que impulsionou a empresa buscar uma ferramenta de gestão que auxiliasse no gerenciamento da estratégia e alcance dos objetivos da organização. Afirma também que o processo não era muito bem estruturado, neste estágio, a organização recorreu a consultorias para a efetiva implementação, que ocorreu exatamente três anos após o início das atividades da organização com o *Balanced Scorecard*, o que se confirma quando Prieto *et al* (2006), diz que a implementação do *Balanced Scorecard* não é um processo simples, pois os resultados não serão vistos nos primeiros meses e sim, a longo prazo, fato confirmado também por Rezende (2003), ao justificar que para a revitalização da estrutura organizacional, são necessários muitos esforços na prática de gestão. Pode-se dizer que tal condição foi confirmada na análise documental, visto que os processos internos da organização atualmente são bem estruturados, o que resultou no alcance do patamar em que a organização está hoje, também é ressaltado pelo

entrevistado que a empresa chegou nesse patamar devido ao conceito do *Balanced Scorecard* trazidos pelos seus fundadores.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do artigo de curso foi possível verificar a relevância que o *Balanced Scorecard* possui na gestão estratégica das organizações, uma vez que dispõe de indicadores que apontam se os resultados que a empresa almeja estão sendo alcançados e se a mesma está no caminho certo. No conceito do *Balanced Scorecard*, esses indicadores estão apoiados em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que se unem em prol do alcance do objetivo estratégico a longo prazo. Estas perspectivas estão correlacionadas de forma a contar a estratégia da empresa por meio do mapa estratégico, onde cada uma tem a função de alcançar seu objetivo estratégico específico para que o objetivo estratégico geral da organização seja alcançado, isso mostra a relação do *Balanced Scorecard* com a gestão estratégica da empresa.

Dentre as perspectivas do *Balanced Scorecard*, a perspectiva financeira tem o objetivo de alinhar as demais perspectivas ao desempenho financeiro esperado pela organização, já na perspectiva de clientes procura-se identificar o mercado em que a empresa deseja competir estabelecendo um direcionamento de ação, para isso, na perspectiva de processos internos os processos são direcionados a fim de atender com excelência as necessidades dos seus clientes e para que esta excelência possa ser alcançada, por meio da perspectiva de aprendizado e crescimento os envolvidos na organização são capacitados para que os objetivos das demais perspectivas sejam alcançados.

A empresa estudada utiliza o *Balanced Scorecard* e para melhor explorar a perspectiva de aprendizado e crescimento possui uma Universidade Corporativa, sendo seu intuito capacitar sua cadeia de valores para que o cliente final esteja satisfeito diante de uma perfeita atuação sobre a pré e pós-venda.

Foi possível responder o problema proposto na pesquisa para o artigo: a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* pode contribuir com a universidade corporativa para a capacitação dos envolvidos na cadeia de valores da organização? Sim, pois a universidade corporativa efetivamente se utiliza da perspectiva de aprendizado e crescimento para capacitação da cadeia de valores da organização. Por meio de programas de treinamento e capacitação realizados mediante a identificação das necessidades de sua cadeia de valores e do mercado, tem-se atingido os objetivos da organização na expansão e reconhecimento diante do mercado, influenciando diretamente no seu crescimento e reconhecimento.

O objetivo geral do artigo que foi compreender como esta perspectiva é usada no apoio à estratégia na universidade corporativa, foi atingido, pois esta ferramenta de gestão se apresentou com fator determinante para alcance da estratégia da organização, resultando no sucesso que a mesma vêm alcançando.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, os pesquisadores encontraram limitações que de alguma forma, impossibilitaram que algumas questões consideradas importantes fossem concretizadas. A primeira dificuldade relacionou-se a bibliografia, pois como o tema é relativamente recente, o conteúdo bibliográfico não é vasto, principalmente no material disponibilizado nas bibliotecas das instituições acadêmicas de Curitiba.

No que diz respeito ao estudo de caso, o interesse dos pesquisadores era em entrevistar mais envolvidos na organização para efeitos de comparação e identificação de pontos que pudessem estimular o confronto de opiniões, contudo, tivemos acesso a somente uma

entrevista na organização, no entanto, devido a esta limitação encontrada, a equipe fez o uso da observação e análise documental para comprovação dos dados obtidos na entrevista.

Quando da pesquisa foi possível comprovar que esta ferramenta de gestão se utilizada conforme explicitado por seus criadores e demais autores, entre eles Kaplan e Norton (1997), Rezende (2003) e Tavares (2005), possibilita às organizações a conquista do sucesso almejado a longo prazo, face a tal contexto, sugere-se para um próximo estudo sobre o tema, o desenvolvimento nas pesquisas científicas em um número maior de organizações que utilizam esta ferramenta de gestão, possibilitando assim um conhecimento maior a respeito do desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. A realização de pesquisas que abordem com mais profundidade as demais perspectivas desta ferramenta de gestão também é uma sugestão dos pesquisadores, assim como aprofundar o estudo na cadeia de valores de uma organização e os resultados obtidos pela mesma, pois possibilitam que o *Balanced Scorecard* seja ainda mais desenvolvido, visto que se trata de um conhecimento de gestão sofisticado que pode ser ampliado e disseminado contribuindo para expansão do conhecimento da ferramenta de gestão como um todo.

4. REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins. **Balanced scorecard e mapas estratégicos**. Mar. 2006. Disponível em: <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>>. Acesso em: 18/09/2010.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTAGNO JUNIOR, Roger Lahorgue. **Universidade Bematech**: Unidade de Negócios de Capacitação Corporativa com objetivos estratégicos. Curitiba, v.1, n.1, p. 14-21, jan/jun. 2009.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora á avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Cláudio de Almeida. **Gestão estratégica empresarial por meio do balanced scorecard**. Uberlândia, v. 2, n. 3, p. 25-38, 2010. Disponível em: <<http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica>>. Acesso em: 18/09/2010.

GIOLLO, Paulo Roberto. **Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard: um estudo de caso da Uri campos Erechim**. Porto Alegre: 2002 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard**: e a gestão estratégica. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Não tem no texto

PRIETO, Vanderli Correa *et al.* **Fatores críticos na implementação do *balanced scorecard*.** São Paulo. v. 3, n. 1, p. 81-92, jan-abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>>. Acesso em: 18/09/2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** Nova Abordagem. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

QUINTELLA, Odair Mesquita. **O *balanced scorecard* como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho:** uma proposta de implantação. Niterói: 2004. 125f. Tese (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói.

QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. **O *balanced scorecard* como ferramenta para implantação da estratégia:** uma proposta de implantação. XXIV Encontro de Engenharia de Produção. Florianópolis: 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0115_0463.pdf>. Acesso em: 18/09/2010.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. ***Balanced scorecard* e a gestão do capital intelectual:** alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set/out. 2007. Disponível em: <http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf>. Acesso em: 10/10/2010

WRIGHT, Peter; KROLL Mark J.; PARNELL John. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.

ZENTGRAF, Maria Cristina. **Metodologia da pesquisa.** Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <<http://leite-martins.sites.uol.com.br/CCP/03.pdf>>. Acesso em: 10/10/2010