

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO
UNICERP
Graduação em Administração

RHUAN SIMIL FERNANDES

**O *BALANCED SCORECARD* NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O
CLIENTE**

PATROCÍNIO/MG
2018

RHUAN SIMIL FERNANDES

**O *BALANCED SCORECARD* NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O
CLIENTE**

Trabalho Monográfico de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para obtenção
do grau de bacharel em Administração pelo Centro
Universitário do Cerrado Patrocínio – UNICERP.

Orientadora: Prof^ª. Esp. Flávia Madureira Horta
Nunes

**PATROCÍNIO/MG
2018**



Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
Curso de Graduação em Administração

Trabalho de conclusão de curso intitulado “**O *Balanced Scorecard* na criação de valor para o cliente**”, de autoria do graduando Rhuan Simil Fernandes, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Esp. Flávia Madureira Horta Nunes
Instituição: UNICERP

Prof. Esp. Luiz Orione Fernandes Júnior
Instituição: UNICERP

Prof^ª. Ma. Waldirene Aparecida Rosa
Instituição: UNICERP

Data da aprovação: 07/12/2018

Patrocínio, 07 de dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

À Deus primeiramente, pois por Ele é possível todas as coisas, por todas as portas abertas e oportunidades que a mim foram dadas.

À minha mãe Wilma e meu pai Gilberto pelo acompanhamento e apoio, pois estes sempre estarão ao meu lado mediante as conquistas e derrotas.

À minha orientadora Flávia, que me orientou não somente na elaboração deste projeto, mas além, o que para mim foi de crescimento profissional para minha carreira.

Aos meus amigos de classe que durante os quatro anos construímos uma história juntos, principalmente àqueles que criamos um vínculo mais forte que os ressaltos: Tiago, Jéssica, Leidiane, Guilherme e Lucas.

RESUMO

Introdução: A relação entre empresa e cliente está associada à capacidade que a mesma tem de conhecer as necessidades e desejos deste cliente e satisfazê-las. O cliente precisa perceber algo que vai além do produto ou serviço para assim, se fidelizar, pois nos dias atuais, o mercado oferece várias opções do mesmo produto ou serviço, se destacando neste mercado competitivo, aquela empresa que conseguir entregar valor para seus clientes. O valor só será percebido por eles caso a empresa tenha seus processos bem definidos, seus colaboradores motivados e bem treinados, e principalmente, a cultura dessa organização deve estar ligada a tais objetivos propostos. **Objetivo:** Dessa forma, propôs-se como objetivo apresentar a estratégia do *Balanced Scorecard* no processo de criação de valor para o cliente em uma escola de ensino da língua inglesa em Patrocínio, MG. **Material e Métodos:** De acordo com os objetivos, foram utilizados os métodos descritivo e exploratório. Quanto aos procedimentos, este é considerado um estudo de caso de natureza qualitativa, onde se iniciou por coletar informações em livros, artigos e internet. **Resultados:** Desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* em suas quatro perspectivas criando objetivos estratégicos para cada uma delas, assim como indicadores de desempenho e planos de ação para implementação. **Conclusão:** O estudo mostrou que foi possível criar uma cadeia de causa e efeito entre as quatro perspectivas, proporcionando assim a criação de valor para o cliente, concluindo que a aplicação do *Balanced Scorecard*, ainda que em uma empresa de pequeno porte, é possível e viável.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Cliente; Desempenho; Indicadores; Valor.

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	23
Quadro 2 – Perspectiva de Processos Internos	24
Quadro 3 – Perspectiva de Clientes	25
Quadro 4 – Perspectiva Financeira	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura 2 – Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	20
Figura 3 – Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> desenvolvido.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo Geral	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. DESENVOLVIMENTO	12
3.1 INTRODUÇÃO	13
3.2 MATERIAL E MÉTODOS	15
3.2.1 Tipo de pesquisa	15
3.2.2 Procedimentos	15
3.2.3 Natureza da pesquisa	15
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
3.3.1 Valor para o cliente	16
3.3.2 <i>Balanced Scorecard</i>	17
3.3.3 Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	20
3.3.3.1 Perspectiva de aprendizagem e crescimento	23
3.3.3.2 Perspectiva dos processos internos	24
3.3.3.3 Perspectiva dos clientes	25
3.3.3.4 Perspectiva financeira	26
3.3.3.5 Mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	27
3.4 CONCLUSÕES	28
3.5 REFERÊNCIAS	29
4. CONCLUSÕES	31
5. REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

A concorrência e a competitividade entre as grandes empresas têm aumentado, e cada vez mais faz-se necessário a utilização de estratégias que alavanquem os negócios e que aumentem a vantagem competitiva. A utilização de indicadores que contribuem para o crescimento estratégico e a tomada de decisões são fundamentais na construção de metas a longo prazo (HIKAGE E OLIVEIRA, 2007).

Os sistemas de gestão estavam baseados em indicadores financeiros e contábeis, pois o valor da empresa estava associado a ativos tangíveis. Porém, houve mudanças em relação a esse paradigma alterando grande parte do valor da empresa para bens intangíveis, como a inovação, o valor da marca, a habilidade de implantar a estratégia, além de outros (MOREIRA, SEDRANI e LIMA, 2005, p. 02).

Nos últimos cinco anos, a concorrência no mercado de ensino da língua inglesa em Patrocínio, MG tem crescido muito. Os clientes têm hoje várias opções de escolha, e dentre estas destacam-se a metodologia de ensino, material didático, localização, preço, dentre outras. Entre estes, percebe-se que o preço é um fator relevante no processo decisório da compra. A escola que oferece maiores descontos, melhores promoções, material didático mais barato, acaba atraindo mais o cliente.

Este trabalho se justifica pela necessidade de entregar um diferencial a mais ao cliente, além do resultado que ele espera, através de uma proposta de valor sustentável, onde ele se sinta satisfeito com o resultado ao longo do curso de língua estrangeira, e se fidelize até a conclusão deste. A proposta é entregar o resultado através da criação de valor com o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, desenvolvendo estratégias que passem para os clientes uma imagem de excelência e eficácia da empresa estudada.

A hipótese deste estudo se fundamenta no processo de decisão de compra do cliente, onde este não é definido apenas pelo preço do produto (bem ou serviço), e sim por um conjunto de atributos da organização. Percebe-se que o mercado oferece uma vasta opção do mesmo produto para os clientes. Tantas opções levam os clientes a pensar em qual produto ou serviço escolher.

O menor preço é uma opção bem atrativa, mas além disso, hoje é possível fazer o cliente escolher a empresa não apenas pelo seu preço, mas por outros atrativos de gestão que fazem com que a geração de valor seja mais recompensadora do que o preço propriamente dito.

Neste cenário, surge o problema da pesquisa: Como a empresa pode criar valor para seus clientes, fazendo com que eles se sintam sempre encantados com os serviços recebidos?

Agregar valor aos serviços significa sair da zona de conforto e criar mecanismos eficazes para atrair os consumidores; é não fazer o que todos já fazem, é dar um salto de qualidade no serviço, incorporar funções úteis ao serviço fornecido para o cliente no momento correto e por um preço adequado, desde que o cliente perceba o valor e que suas necessidades foram satisfeitas (SEBRAE, 2014).

De acordo com Viana (2007), criar valor para o cliente vai muito além de somente entregar aquilo que ele comprou. Gerar valor é estratégico e faz parte do intangível da organização.

O conceito de valor surge da relação entre a satisfação, necessidades e os recursos necessários para satisfazer o cliente, pois ele avalia os benefícios reais para adquiri-los, porém o que realmente importa é o valor percebido pelo cliente. As empresas de sucesso serão aquelas que agregam mais valor ao produto ou serviço do que seus concorrentes.

Este estudo de caso delimita-se em analisar como a estratégia do *Balanced Scorecard* pode auxiliar a organização na geração de valor ao cliente, o qual está diretamente relacionado às competências da organização que a empresa entrega ao cliente em produtos e serviços de maneira muito mais eficiente e eficaz que seus concorrentes.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Apresentar a estratégia do *Balanced Scorecard* no processo de criação de valor para o cliente em uma escola de ensino da língua inglesa em Patrocínio, MG.

2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um estudo acerca do tema *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas;
- Identificar a situação da empresa com base nas quatro perspectivas do *BSC*;
- Propor estratégias de geração de valor para a organização através da aplicação prática da metodologia do *Balanced Scorecard*.

3. DESENVOLVIMENTO

O *BALANCED SCORECARD* NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

RHUAN SIMIL FERNANDES¹
FLÁVIA MADUREIRA HORTA NUNES²

RESUMO

Introdução: A relação entre empresa e cliente está associada à capacidade que a mesma tem de conhecer as necessidades e desejos deste cliente e satisfazê-las. O cliente precisa perceber algo que vai além do produto ou serviço para assim, se fidelizar, pois nos dias atuais, o mercado oferece várias opções do mesmo produto ou serviço, se destacando neste mercado competitivo, aquela empresa que conseguir entregar valor para seus clientes. O valor só será percebido por eles caso a empresa tenha seus processos bem definidos, seus colaboradores motivados e bem treinados, e principalmente, a cultura dessa organização deve estar ligada a tais objetivos propostos. **Objetivo:** Dessa forma, propôs-se como objetivo apresentar a estratégia do *Balanced Scorecard* no processo de criação de valor para o cliente em uma escola de ensino da língua inglesa em Patrocínio, MG. **Material e Métodos:** De acordo com os objetivos, foram utilizados os métodos descritivo e exploratório. Quanto aos procedimentos, este é considerado um estudo de caso de natureza qualitativa, onde se iniciou por coletar informações em livros, artigos e internet. **Resultados:** Desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* em suas quatro perspectivas criando objetivos estratégicos para cada uma delas, assim como indicadores de desempenho e planos de ação para implementação. **Conclusão:** O estudo mostrou que foi possível criar uma cadeia de causa e efeito entre as quatro perspectivas, proporcionando assim a criação de valor para o cliente, concluindo que a aplicação do *Balanced Scorecard*, ainda que em uma empresa de pequeno porte, é possível e viável.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Cliente; Desempenho; Indicadores; Valor.

ABSTRACT

Introduction: The relationship between company and customer is associated to the former's ability to meet the needs and desires of this customer and satisfy them. The client needs to perceive something that goes beyond the product or service so as to be loyal, because nowadays, the market offers several options of the same product or service, coming out ahead in this competitive market, the company that is able to deliver value to its customers. Value will only be perceived by them if the company has its processes well defined, its employees motivated and well trained, and especially, the culture of this organization must be linked to such proposed objectives. **Objective:** This way, it was proposed to present the *Balanced Scorecard* strategy in

¹ Discente do curso de Administração do UNICERP; rhuane.callestro@gmail.com.

² Professora do curso de Administração; especialista em Gestão de Projetos; flavianunes@unicerp.edu.br

the process of creating value for the client in an English language school in Patrocínio, MG. **Material and Methods:** According to the objectives, descriptive and exploratory methods were used. As for the procedures, this is considered a case study of a qualitative nature, where it started by collecting information in books, articles and the internet. **Results:** The Balanced Scorecard was developed in its four perspectives, creating strategic objectives for each of them, as well as performance indicators and action plans for implementation. **Conclusion:** The study showed that it was possible to create a chain of cause and effect between the four perspectives, thus providing value creation for the client, concluding that the application of the Balanced Scorecard, even in a small company, is possible and viable.

Keywords: Balanced Scorecard; Customer; Indicators; Performance; Value.

3.1 INTRODUÇÃO

A concorrência e a competitividade entre as grandes empresas têm aumentado, e cada vez mais faz-se necessário a utilização de estratégias que alavanquem os negócios e que aumentem a vantagem competitiva. A utilização de indicadores que contribuem para o crescimento estratégico e a tomada de decisões são fundamentais na construção de metas a longo prazo (HIKAGE E OLIVEIRA, 2007).

Os sistemas de gestão estavam baseados em indicadores financeiros e contábeis, pois o valor da empresa estava associado a ativos tangíveis. Porém, houve mudanças em relação a esse paradigma alterando grande parte do valor da empresa para bens intangíveis, como a inovação, o valor da marca, a habilidade de implantar a estratégia, além de outros (MOREIRA, SEDRANI e LIMA, 2005, p. 02).

Nos últimos cinco anos, a concorrência no mercado de ensino da língua inglesa em Patrocínio, MG tem crescido muito. Os clientes têm hoje várias opções de escolha, e dentre estas destacam-se a metodologia de ensino, material didático, localização, preço, dentre outras. Entre estes, percebe-se que o preço é um fator relevante no processo decisório da compra. A escola que oferece maiores descontos, melhores promoções, material didático mais barato, acaba atraindo mais o cliente.

Este trabalho se justifica pela necessidade de entregar um diferencial a mais ao cliente, além do resultado que ele espera, através de uma proposta de valor sustentável, onde ele se sinta satisfeito com o resultado ao longo do curso de língua estrangeira, e se fidelize até a conclusão deste. A proposta é entregar o resultado através da criação de valor com o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, desenvolvendo estratégias que passem para os clientes uma imagem de excelência e eficácia da empresa estudada.

A hipótese deste estudo se fundamenta no processo de decisão de compra do cliente, onde este não é definido apenas pelo preço do produto (bem ou serviço), e sim por um conjunto de atributos da organização. Percebe-se que o mercado oferece uma vasta opção do mesmo produto para os clientes. Tantas opções levam os clientes a pensar em qual produto ou serviço escolher.

O menor preço é uma opção bem atrativa, mas além disso, hoje é possível fazer o cliente escolher a empresa não apenas pelo seu preço, mas por outros atrativos de gestão que fazem com que a geração de valor seja mais recompensadora do que o preço propriamente dito.

Neste cenário, surge o problema da pesquisa: Como a empresa pode criar valor para seus clientes, fazendo com que eles se sintam sempre encantados com os serviços recebidos?

Agregar valor aos serviços significa sair da zona de conforto e criar mecanismos eficazes para atrair os consumidores; é não fazer o que todos já fazem, é dar um salto de qualidade no serviço, incorporar funções úteis ao serviço fornecido para o cliente no momento correto e por um preço adequado, desde que o cliente perceba o valor e que suas necessidades foram satisfeitas (SEBRAE, 2014).

De acordo com Viana (2007), criar valor para o cliente vai muito além de somente entregar aquilo que ele comprou. Gerar valor é estratégico e faz parte do intangível da organização.

O conceito de valor surge da relação entre a satisfação, necessidades e os recursos necessários para satisfazer o cliente, pois ele avalia os benefícios reais para adquiri-los, porém o que realmente importa é o valor percebido pelo cliente. As empresas de sucesso serão aquelas que agregam mais valor ao produto ou serviço do que seus concorrentes.

Este estudo de caso delimita-se em analisar como a estratégia do *Balanced Scorecard* pode auxiliar a organização na geração de valor ao cliente, o qual está diretamente relacionado às competências da organização que a empresa entrega ao cliente em produtos e serviços de maneira muito mais eficiente e eficaz que seus concorrentes.

A partir disso, este trabalho teve como objetivo geral apresentar a estratégia do *Balanced Scorecard* no processo de criação de valor para o cliente em uma escola de ensino da língua inglesa em Patrocínio, MG. Para tal finalidade, propôs-se como objetivos específicos desenvolver um estudo acerca do tema *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas, identificar a situação da empresa com base nas quatro perspectivas do *BSC* e propor estratégias de geração de valor para a organização através da aplicação prática da metodologia do *Balanced Scorecard*.

3.2 MATERIAL E MÉTODOS

3.2.1 Tipo de pesquisa

De acordo com os objetivos propostos foram utilizados os métodos descritivo e exploratório.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 32), o método descritivo se presta para descrever de forma metodológica, cada um dos passos realizados no estudo de caso e na aplicação de técnicas de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2002) afirmam ainda que o método descritivo aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fatos e exploratório, pois, no estudo de caso em questão, se definirá um objetivo e buscará maiores informações sobre o tema proposto.

3.2.2 Procedimentos

Quanto aos procedimentos, pode ser considerado como um estudo de caso que para Gil (2008, p. 57), se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado.

3.2.3 Natureza da pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa. Inicialmente, foi feita a coleta de dados através de uma pesquisa bibliográfica a fim de coletar informações teóricas em livros, artigos, revistas acadêmicas e internet.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O *Balanced Scorecard*, ou *BSC*, é uma metodologia de gestão integrada, relacionada à medição de desempenho e completamente vinculada à missão, visão e valores da empresa. Ele é uma ferramenta de planejamento estratégico onde a empresa apresenta claramente suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

As tendências do mundo hoje são bem passageiras. Devido a isso, as estratégias devem ser revistas ou refeitas constantemente para se adaptarem ao que é novo. Mais ainda é necessário se adaptarem quando se vive em um ambiente tecnológico que evolui constantemente.

Chandler (1962 *apud* MAINARDES *et al.*,2010) define estratégia como “a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos. ”

A estratégia é de extrema importância para uma organização pois permite que a empresa se antecipe aos futuros problemas que podem ocorrer, assim diminuindo o risco de insucesso de seus planos. (GONÇALVES *et al.*, 2017)

A estratégia, que veio para o âmbito organizacional desde o período militar, possibilita que as empresas superem os vários desafios encontrados no mercado e se defendam de concorrentes, como ocorria nos ambientes de guerra. As batalhas, antes desorganizadas, deram lugar às grandes batalhas que exigiam preparação dos exércitos dando um direcionamento mais preciso e organizado às operações (TORRES; MUNIZ, 2010).

3.3.1 Valor para o cliente

O relacionamento duradouro das empresas com seus clientes, tornando-os fiéis, é uma estratégia certa para manter a sustentabilidade dos negócios. Muitas vezes a decisão de compra se dá pelo menor preço, contudo, há outros benefícios que as empresas podem entregar a fim de que o cliente perceba valor no serviço ou produto.

Considera-se viável criar valor para o cliente diferenciando-se da concorrência e estabelecendo vantagem competitiva sustentável, ao se estabelecer uma filosofia de administração que esteja fundamentada em um relacionamento profundo e duradouro com os clientes... (BOGMANN, 2000, p. 124)

Com isso, a criação de valor está ligada a um bom relacionamento com o cliente, sabendo quem ele é, o que e como ele quer. Dessa forma, a empresa consegue entregar uma solução esperada, ou até algo que vai além de suas expectativas (BOGMANN, 2000, p. 124).

Segundo Kotler e Keller (2006), “a missão de qualquer negócio é fornecer valor para o cliente, sem abrir mão do lucro. ” Os compradores estão cada vez mais racionais diante das muitas opções do mesmo produto, saindo na frente as empresas que entregarem um valor superior.

A empresa cria sua proposta de valor com base nas informações obtidas através da comunicação com seus clientes. O verdadeiro valor é ele quem percebe e a organização terá a resposta se a proposta de valor for eficiente ou não.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006, p. 131), o valor percebido pelo cliente se baseia na diferença entre o que o cliente obtém e os custos que ele assume pelas diferentes opções possíveis.

O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 9)

Entendendo estes conceitos, a empresa deve então, através de sua proposta de valor, estar apta a entregar tal resultado para os clientes através de seus produtos ou serviços. Tal valor só será percebido caso a empresa tenha seus processos bem definidos, seus colaboradores motivados e bem treinados, e principalmente, a cultura dessa organização deve estar ligada a tais objetivos propostos.

De acordo com Buhner (2011), se a empresa visa crescimento e melhoria de resultados, deve repassar essa visão aos colaboradores, desde a seleção de pessoal ao dia-a-dia destes na empresa. “Começa-se a criar valor numa empresa muito antes de os clientes adentrarem ela.” Com isso, entende-se que a criação de valor parte de dentro para fora da empresa.

3.3.2 *Balanced Scorecard*

Para atingir os resultados esperados, as empresas contam com eficientes ferramentas de gestão. O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma destas ferramentas utilizadas para alcançar o resultado e a geração de valor para a empresa e conseqüentemente para seu cliente.

As empresas vivenciam a transição da era da informação para a era do conhecimento, em que os ativos intangíveis possuem uma importância crescente para as organizações. Nesse ambiente de mudanças, a gestão das empresas passou a ser mais exigida pela crescente concorrência e a necessidade de gestão dos intangíveis, e desafiada a ampliar o seu campo de atuação, buscando ferramentas que apresentem novas perspectivas além da financeira (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que não é suficiente avaliar o desempenho da empresa apenas pelo lado financeiro. Concluíram que era mais interessante fazer essa análise não apenas em uma perspectiva, mas sim em quatro: Financeiro, Aprendizagem e Crescimento (pessoas), Processos Internos e Clientes.

Para Rampersad (2004), o *BSC* envolve a missão, a visão, os valores essenciais, os fatores críticos de sucesso, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria organizacional da empresa, unindo a visão e as estratégias por meio das quatro perspectivas.

É importante perceber que as perspectivas guardam entre si uma poderosíssima relação de causa e efeito, “de baixo para cima”, como evidenciado na figura abaixo:

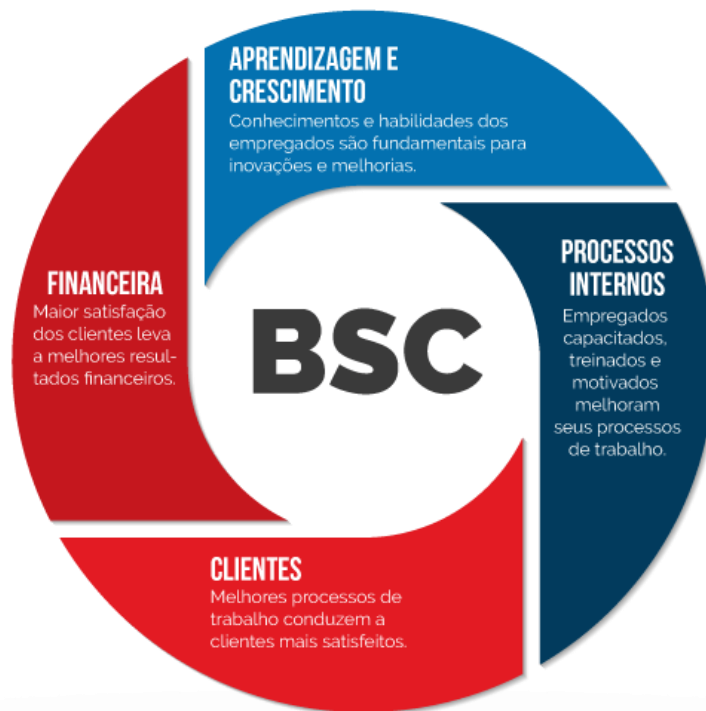


Figura 1: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Conforme a figura 1, as perspectivas do *BSC* são:

- **Aprendizado e Crescimento:** Essa perspectiva está relacionada aos meios, ou seja, a toda a infraestrutura que deverá ser criada dentro da empresa para que ela alcance seus objetivos de curto e longo prazo. As fontes para essa perspectiva estão relacionadas a três atores organizacionais – pessoas, sistemas e procedimentos. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

- **Processos Internos:** Nessa perspectiva há a identificação dos processos internos críticos que a empresa deverá buscar a excelência, de forma que esta ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes como também satisfazer as expectativas dos acionistas em obter excelentes resultados financeiros. Nessa perspectiva, há uma maior ênfase no processo de melhoria e inovação, enquanto que os modelos tradicionais têm uma abordagem limitada ao foco operacional, pois esse se inicia desde o pedido até a entrega, já no *BSC* “a empresa cria

valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto ao cliente por um custo inferior ao preço recebido. ” (KAPLAN; NORTON 1997, p. 28)

- Clientes: Nessa perspectiva são identificados os segmentos de clientes e mercados em que a organização deseja competir e quais medidas de desempenho serão utilizadas, podendo ser genéricas, mas que deverão ser bem formuladas e bem implementadas. Destacam-se as medidas de satisfação, retenção, aquisição e lucratividade dos clientes. “A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. ” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 27)

- Financeira: É uma perspectiva que integra a base para a síntese da análise das consequências econômicas das ações de curto prazo. Sendo que no *BSC*, “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. ” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 26).

A relação destas perspectivas pode ser descrita da seguinte forma: pessoas devem buscar sempre aprendizagem e crescimento para que consigam evoluir na execução dos processos internos, aperfeiçoando o atendimento e a conquista de clientes para garantir o retorno financeiro para a organização.

Essa metodologia permite transportar os objetivos estratégicos da empresa a todos os departamentos, até chegar ao cliente. A divulgação desses objetivos estratégicos à toda a empresa permite que todos tenham conhecimento dos resultados que a empresa pretende alcançar e serão fortes atuantes nesse processo como um todo. As estratégias são peças fundamentais quando se trabalha com o *BSC*.

É até por isso que, usualmente, o *Balanced Scorecard* é representado por um mapa estratégico, sendo que as perspectivas o dividem na horizontal, e os objetivos estratégicos ficam contidos dentro delas, e as setas indicam os efeitos que as estratégias tem entre si, mostrando a relação de causa e efeito entre elas, conforme a figura abaixo:

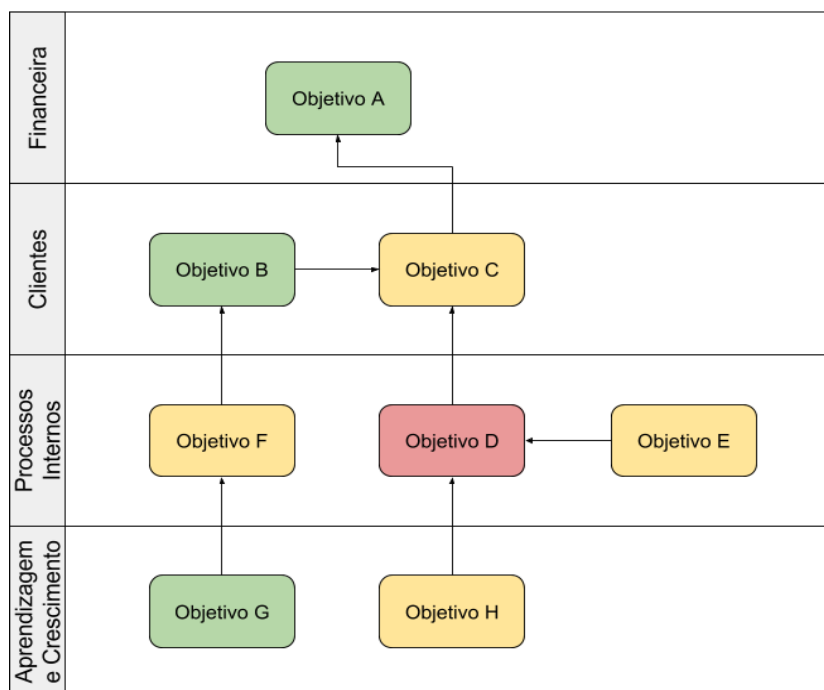


Figura 2: Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Como mostra a figura 2, o mapa estratégico tem a função de fornecer um modelo que demonstra como as estratégias se ligam aos processos organizacionais. Sendo assim, ele tem o objetivo de solucionar problemas da organização, tanto no ambiente interno como externo, analisando a situação gerencial sob quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Dessa forma, pode-se dizer que o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, ilustrando em uma página as quatro perspectivas, que demonstram a estratégia (ÁVILA, 2015).

Assim, a empresa como um todo tem claramente a visão das ações que deverão ser realizadas por cada perspectiva a fim de alcançar as metas estabelecidas no mapa estratégico. Caso contrário, ações corretivas são colocadas em ação.

3.3.3 Implantação do *Balanced Scorecard*

O processo para se implementar o *BSC* precisa estar fundamentado em uma metodologia durável e é necessário que se tenha um bom gerenciamento dos projetos, caso contrário, o tempo de implantação poderá se prolongar desnecessariamente, o que pode aumentar os custos e atrapalhar no alcance do sucesso (HIKAGE; OLIVEIRA, 2007).

O *Balanced Scorecard* como centro do processo permite que a empresa monitore os resultados de curto prazo, o que pode ser denominado de aprendizado estratégico, pois possibilita à empresa avaliar a estratégia adotada.

A pesquisa foi realizada em uma escola de idiomas localizada no município de Patrocínio/MG, sendo uma franquia renomada e conhecida nacionalmente. Tem como missão “contribuir para o fortalecimento intelectual e emocional de cada indivíduo, tornando extremamente simples a sua comunicação com pessoas de todas as partes do mundo, através do ensino efetivo de idiomas por método próprio, original e inovador, capaz de fazer do aprendizado uma experiência única e prazerosa.” Sua visão é “preservar e ampliar, no mercado de ensino de idiomas, a posição reconhecida de líder pelo incomparável desempenho apresentado por nossos alunos.” Tem como valores a ética, inovação, comprometimento, presença, originalidade e credibilidade. Priorizam a satisfação do cliente, alinhado a isso, quase 100% do quadro de funcionários está concentrado em alguma atividade comercial e, portanto, em contato direto com o cliente.

A empresa não usa de nenhuma ferramenta de gestão mais sólida que a guiasse para uma estratégia que definiria de forma clara sua missão, visão e onde queriam chegar. Diante deste cenário, sugeriu-se o *BSC* como metodologia para ajudar na consolidação da gestão da empresa.

Kaplan e Norton (1997), explicam que o *Balanced Scorecard* deve exatamente ajudar no esclarecimento e obtenção de um bom-senso sobre o que de fato é a estratégia corporativa, porque antes mesmo de se achar um caminho para alcançar os objetivos da estratégia, é preciso saber de fato qual a estratégia da empresa e qual a sua missão. É preciso que tanto a visão quanto a estratégia estejam alinhados. Os autores afirmam que um dos principais propósitos do *BSC* é a solução de problemas.

As Perspectivas padrão do *BSC* são: Econômico-Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Desta forma, identificou-se a situação da empresa com base nas quatro perspectivas do *BSC*:

1. Aprendizagem e Crescimento: A empresa conta com treinamentos para seus funcionários. Contudo, não foram realizados treinamentos com os funcionários que atuam na empresa há pelo menos seis meses. Foram realizados treinamentos apenas com novos instrutores que precisaram aprender a metodologia de ensino. A empresa não possui indicadores nesta perspectiva. Houve recentemente um aumento considerável no *turn over* da empresa.

2. Processos Internos: O franqueador da empresa estudada contratava clientes ocultos para visitar as franquias analisando o atendimento e o ambiente das escolas. Depois, enviava o resultado para o diretor. Contudo, essa análise era feita apenas uma vez por ano.

A empresa também não possui indicadores para analisar esta perspectiva. Dessa forma, a empresa não consegue medir o erros e acertos que ocorrem na execução das tarefas.

3. Clientes: Nesta perspectiva, a empresa conta com os seguintes indicadores:

- Número de alunos matriculados: Há uma planilha onde são colocados todos os alunos em seus respectivos níveis. Nela posiciona-se o aluno no nível e na coluna de desconto onde ele se enquadra. O número de alunos é separado em: alunos rematriculados, alunos novos, alunos que trancaram matrícula (desistentes) e alunos que concluíram o curso (sendo também considerados como perda).
- Notas: Consta no sistema operacional as notas das avaliações dos alunos onde pode ser visto o desempenho dos mesmos.
- *Follow-up*: As pessoas interessadas que acessam o site podem se cadastrar pedindo informações sobre o curso, preços e horários. Logo após os dados destes *leads* são enviados para esta ferramenta onde a equipe de atendimento entra em contato com o interessado, e lá são colocadas todas as informações sobre o contato feito. No final de cada período de matrícula, o franqueador disponibiliza para cada franquia como foi o desempenho dela na contatação de seus interessados e quantos destes se tornaram alunos matriculados. Esta ferramenta lida somente com parte administrativa/matrículas, e não com a parte de ensino.

4. Financeira: Nesta perspectiva, a direção possui os seguintes indicadores: fluxo de caixa mensal, DRE, extratos bancários. Estas são as formas atuais de analisar a situação financeira da empresa.

Para cada uma das perspectivas do *BSC*, foram associados os objetivos estratégicos planejados para esta perspectiva, para que posteriormente fossem associados os indicadores de desempenho que serão utilizados para medir o quanto do objetivo está sendo atingido, e para fechar o planejamento, definiu-se metas a cada um destes indicadores.

Assim, fica claro o nome “*Balanced*”, que vem do fato de que todas as perspectivas devem conter uma quantidade equilibrada de objetivos com propósito para o negócio.

Abaixo é apresentado os objetivos estratégicos desenvolvidos para cada perspectiva, assim como criadas metas e indicadores de mensuração de resultados para a organização estudada, a fim de criar valor para o cliente.

3.3.3.1 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Abaixo é apresentado a estratégia do *BSC* na perspectiva de aprendizagem e crescimento:

Quadro 1: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Objetivo	Meta	Indicador	Ação
Redução do <i>turnover</i>	Funcionários atuando na empresa por pelo menos 2 anos.	Nº de demissões X contratações.	Planejamento de recrutamento e seleção e melhorias no processo de manutenção (ações de manutenção) ³ .
Satisfação dos funcionários	Manter 100% dos funcionários satisfeitos.	Satisfação dos funcionários, pesquisa de clima interno.	Envolver a equipe em desenvolvimento de atividades e premiações.
Capacitação da equipe	Ter 100% dos funcionários altamente treinados e capacitados para desenvolver as atividades.	Nº de certificados de treinamentos / cursos.	Inscrever os funcionários em treinamentos e cursos internos e externos.
Oportunidade de crescimento	Criar plano de carreira no primeiro ano.	Porcentagem (%) de participação e aproveitamento em treinamentos e tempo de casa.	Medir a participação em T&D, usar critério de pontuação e apurar o tempo de casa.

Fonte: O autor.

As estratégias propostas nesta perspectiva são a base para se iniciar a criação de valor para que esta chegue até o cliente. Desenvolveu-se estratégias que capacitem os colaboradores para que estes estejam 100% qualificados e treinados para ensinar a língua inglesa de forma eficiente trazendo resultados perceptíveis nos alunos e também a capacitação dos agentes de atendimento para que estes estejam altamente treinados para realizar atendimentos que levam

³ Ações de manutenção: são ações que a empresa pode criar a fim de oferecer benefícios que visam garantir que o colaborador se mantenha por mais tempo na empresa, como valorização da mão de obra, plano de benefícios e outros.

ao fechamento de matrículas. Acompanhado a isto, é necessário também que estes colaboradores estejam satisfeitos dentro da organização, reduzindo assim o *turn over*, pois os mesmos possuem oportunidade de crescer dentro dessa organização.

3.3.3.2 Perspectiva dos processos internos

Abaixo é apresentado a estratégia do *BSC* na perspectiva dos processos internos:

Quadro 2: Perspectiva de Processos Internos

Objetivo	Meta	Indicador	Ação
Melhorar eficácia do atendimento aos clientes	Atender todos os clientes pessoalmente / telefone.	Nº de interessados tratados.	Contratar uma equipe de comercial para vendas de curso e uma de atendimento (Pelo menos 3 pessoas em cada).
Colocar em prática o manual do franqueador	Executar de maneira eficiente os processos propostos pelo franqueador no manual.	Avaliação do cliente oculto.	Realizar treinamentos oferecidos pelo franqueador.
Melhorar o desempenho dos alunos	Aumento da média de notas em 40% no primeiro ano.	Notas médias das avaliações.	Aulas extras com alunos que apresentam baixo desempenho.
Comunicação eficiente dos alunos no idioma	90% dos alunos se comunicam eficientemente no idioma.	Nota da avaliação oral.	Promover atividades que desenvolvam a comunicação (como teatro).

Fonte: O autor.

Nesta perspectiva, foram propostas estratégias que melhorem os processos das tarefas e no desempenho dos alunos. Como o franqueador disponibiliza um manual de como realizar os processos de atendimento e de ensino, foi proposto o estudo desse manual e colocá-lo em prática pois, dessa forma, haverá processos padronizados conforme a proposta do franqueador.

Foram desenvolvidas também estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos na comunicação efetiva da língua inglesa, cumprindo assim a missão de tornar extremamente simples a comunicação dos alunos no idioma.

3.3.3.3 Perspectiva dos clientes

Abaixo é apresentado a estratégia do *BSC* na perspectiva de clientes:

Quadro 3: Perspectiva de Clientes

Objetivo	Meta	Indicador	Ação
Satisfação dos clientes	Aumentar a satisfação dos clientes em 100%.	Pesquisa de satisfação.	Mostrar para os clientes que seus filhos se comunicam no idioma estudado.
Tratar todos os <i>leads</i> da ferramenta <i>Follow-up</i>	Tratar 100% dos <i>leads</i> .	Número de <i>leads</i> X Número de matriculados.	Colocar uma pessoa exclusiva para cuidar desse setor.
Redução no número de desistentes	Reduzir alunos desistentes em 60%.	Planilha de N° de alunos desistentes.	Identificar os motivos das desistências e propor ações para minimizá-las.
Aumentar o número de clientes em 30% ao semestre	Aumentar as indicações provenientes dos alunos em pelo menos uma indicação por aluno.	Número de alunos matriculados no semestre.	Premiação por indicação.

Fonte: O autor.

Alcançando os objetivos propostos nas perspectivas anteriores, desenvolveu-se estratégias na perspectiva de clientes que mostrem a eficácia das estratégias anteriores. Aqui, foram propostos objetivos a fim de obter aumento na satisfação dos clientes, reduzindo o número de alunos desistentes, dessa forma, mantendo um número elevado de alunos além de aumentar o número de alunos em 30%.

Os clientes perceberão a melhoria nos processos da organização e se sentirão mais satisfeitos, pois a organização estará apta a atender de forma eficiente suas necessidades entregando o resultado esperado.

3.3.3.4 Perspectiva financeira

Abaixo é apresentado a estratégia do *BSC* na perspectiva financeira:

Quadro 4: Perspectiva Financeira

Objetivo	Meta	Indicador	Ação
Aumentar receita	Aumentar receita em 30%.	Demonstrativos Financeiros.	Criar metas para a equipe comercial e formar parcerias.
Aumentar margem de lucro	Aumentar margem de lucro em 5%.	DRE	Redução de custo com <i>turn over</i> e gastos desnecessários.
Aprimorar as demonstrações financeiras	Melhorar as demonstrações usuais: fluxo de caixa por período, DRE gerencial, índice de lucratividade, ponto de equilíbrio, índice de rentabilidade.	Demonstrativos financeiros que serão utilizados pela empresa.	Reunir com o contador e verificar os melhores meios para fazer uma melhor análise financeira.
Reduzir inadimplência	Reduzir inadimplência em 30% ao semestre.	Controle de alunos devedores oferecido pelo sistema operacional.	Incentivar pagamento até o dia do vencimento e capacitação da equipe de atendimento para tratar os inadimplentes.

Fonte: O autor.

Nesta perspectiva é possível visualizar os resultados da implantação do *BSC*, apresentando o retorno financeiro. Desenvolveu-se aqui estratégias que aprimorem as demonstrações financeiras para uma melhor visualização dos resultados, visto que, a

organização tem como objetivos o aumento da receita e da margem de lucro, além de diminuir o número de inadimplentes. Esta perspectiva é uma consequência de todas as ações trabalhadas iniciadas nas pessoas da organização. Investir em pessoas e processos tem como consequência ações que atingem os clientes, que perceberão a eficácia deles, se sentirão satisfeitos e pagarão pelos serviços oferecidos.

3.3.3.5 Mapa estratégico do *Balanced Scorecard*

Após o desenvolvimento e elaboração dos objetivos, metas, indicadores e planos de ação, montou-se um mapa estratégico estabelecendo uma relação de causa e efeito entre estes objetivos conforme apresentado na figura abaixo:

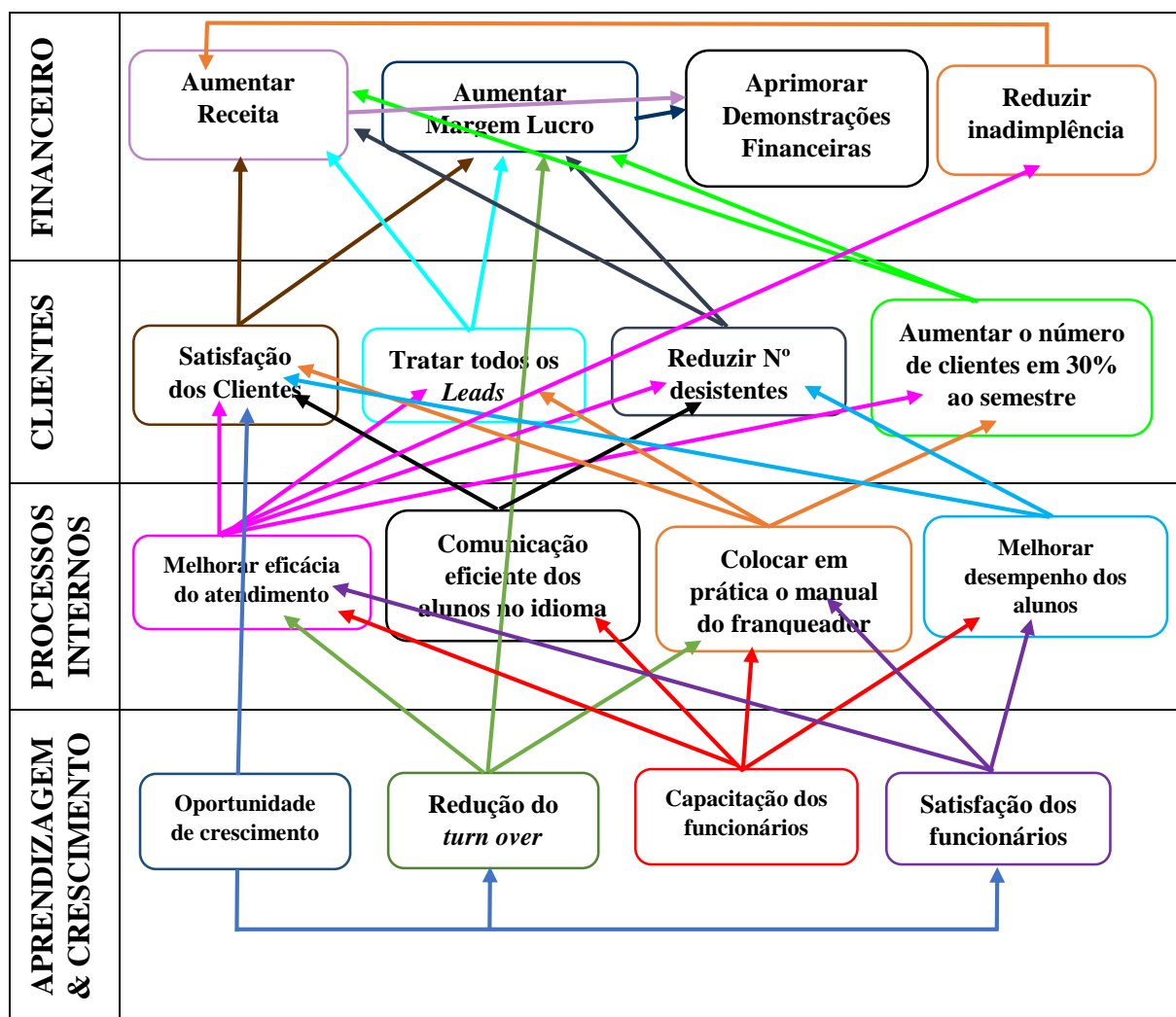


Figura 3: Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* desenvolvido
 Fonte: O autor.

É possível observar que após a aplicação das estratégias, há um resultado em uma outra perspectiva que por sua vez causa um efeito em uma seguinte. Isso demonstra a eficiência dessa

ferramenta e também que os objetivos foram bem elaborados, pois caso os objetivos não tenham essa relação de causa e efeito, o *BSC* não foi desenvolvido corretamente.

Em um mapa estratégico bem elaborado, é possível enxergar de forma direta e objetiva todos os objetivos estratégicos definidos pela empresa para cada perspectiva, bem como a relação de causa e efeito entre eles (PAULA, 2015).

3.4 CONCLUSÕES

Com o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* foi possível desenvolver objetivos, metas e planos de ação para a elaboração de estratégias formando uma cadeia de causa e efeito nas quatro perspectivas do *BSC*.

O objetivo geral deste estudo de caso foi atingido pois foi apresentado a estratégia do *BSC* no processo de criação de valor para o cliente em uma escola de ensino da língua inglesa conforme apresentado no mapa estratégico.

Os objetivos específicos também foram atingidos pois foi desenvolvido um estudo acerca do tema *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas, identificou-se a situação da empresa com base nas quatro perspectivas do *BSC* e diante disso foi proposto estratégias de geração de valor para a organização através da aplicação prática da metodologia do *BSC* em cada uma das perspectivas.

A empresa entende como valor para o cliente o sentimento de confiança e segurança tanto no curso de aprimoramento da língua inglesa quanto nas ações diárias que a empresa executa para os seus clientes, como atendimento perfeito e processos organizados. Esse sentimento só irá florescer se a empresa tiver pessoas preparadas e desenvolvidas, e se os processos forem executados com primazia e sem erros. A consequência de entregar este "valor" para o cliente aparece na perspectiva financeira.

A criação de valor para o cliente foi possível através de estratégias focadas primeiro nas pessoas da organização estudada, que corresponde a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Tais estratégias possibilitaram um maior desenvolvimento das pessoas da organização, para que estas estejam bem treinadas para ensinar um novo idioma e a equipe de atendimento esteja bem capacitada no processo de matrícula e na busca de novos alunos.

Os colaboradores bem treinados e capacitados melhoram os processos da organização, atingindo a perspectiva de Processos Internos do *BSC*.

Logo, os clientes perceberão que o resultado esperado de se falar um novo idioma foi entregue, além de perceberem a melhoria dos processos, tanto na parte de ensino quanto no

atendimento. Então, a empresa terá clientes satisfeitos com os serviços que farão o processo de recompra sem que o preço afete na decisão, pois o investimento terá retorno para eles.

Com a fidelização dos clientes, novos alunos interessados e aumento no número de matriculados, a empresa perceberá o retorno financeiro que todo o trabalho tem causado, atingindo então o objetivo proposto na perspectiva financeira.

O tempo necessário para que a empresa atinja os resultados propostos no *BSC* variam conforme a empresa em relação ao tamanho dessa organização, a como as pessoas que a compõe se adaptarão a essas novas propostas e outros.

Uma escola de idiomas com instrutores de ensino bem qualificados, equipe comercial e de atendimento eficientes nos processos de matrícula e entrega do resultado garantido de se falar um novo idioma, fazem com que os clientes percebam que a relação custo X benefício foi válida. Ao saberem que, matriculando seus filhos, ou se matriculando nessa escola de idiomas é garantia do resultado esperado através da metodologia de ensino, cria-se dessa forma o valor para o cliente.

Este estudo de caso limitou-se em analisar como a estratégia do *Balanced Scorecard* pôde auxiliar a organização na geração de valor ao cliente. A criação de valor ao cliente está diretamente relacionada às competências da organização, competências estas que a empresa entrega ao cliente em produtos e serviços de maneira muito mais eficiente e eficaz que seus concorrentes.

O *BSC* assume uma ampla abordagem na administração das organizações em que a estratégia é fundamental para o alcance dos resultados e para o cumprimento da missão e visão. Quando o mapa estratégico é desenhado, a organização está assegurando que a estratégia está totalmente incorporada em um plano global de negócios.

Conclui-se que a construção de um *Balanced Scorecard* – ainda que em uma empresa de pequeno porte, objeto deste estudo – é possível e viável.

3.5 REFERÊNCIAS

ÁVILA, Rafael. **Mapa estratégico do BSC. 2015** Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/mapa-estrategico-bsc/>> Acesso em: 20 Jan. 2018.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000. p.124.

BUHRER, Paulo Sérgio. **Como criar valor para o cliente?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-criar-valor-para-o-cliente/52478/>> Acesso em: 4 Jan. 2018.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo. Pearson, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, G; RODRIGUES, R.; POLIDORIO, G. R. S. A importância da estratégia e do planejamento para as organizações. *TOLEDO PRUDENTE*. 13, 13, 2017.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; OLIVEIRA, Otávio J. **Balanced Scorecard (BSC): Ligando estratégia ao operacional**. In.: OLIVEIRA, Otávio J. Gestão Empresarial: sistemas e ferramentas. São Paulo: Atlas. 2007. p. 136 – 150.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>> Acesso em: 6 Jan. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Fábio F.; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto Campos. **A importância da Gestão Estratégica** - Utilizando o BSC como modelo de gestão. Artigo disponível em http://www.3gen.com.br/files/BSC_e_Gestao_Estrategica.pdf . Acesso em 20/03/18.

PAULA, Gilles. **Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas. 2015** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc>> Acesso em: 30 Jan. 2018.

RAMBERSAD, Hubert. **Balanced Scorecard Pessoal**. 3 ed. Qualimark, 2004.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Agregar valor. Mas como?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/institucional/Estudos-ePesquisas>. > Acesso em: Jun. 2018.

TORRES, M. P.; MUNIZ, A. L. P. A estratégia militar ligada ao mundo dos negócios. : The military strategy applied to the business world. *REVISTA CEPPG*. 22, 127-141, Jan. 2010. ISSN 1517-8471

VIANA, Nildo da Silva. **Os valores da sociedade moderna**. Brasília: Thesaurus, 2007.

4. CONCLUSÕES

Com o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* foi possível desenvolver objetivos, metas e planos de ação para a elaboração de estratégias formando uma cadeia de causa e efeito nas quatro perspectivas do *BSC*.

O objetivo geral deste estudo de caso foi atingido pois foi apresentado a estratégia do *BSC* no processo de criação de valor para o cliente em uma escola de ensino da língua inglesa conforme apresentado no mapa estratégico.

Os objetivos específicos também foram atingidos pois foi desenvolvido um estudo acerca do tema *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas, identificou-se a situação da empresa com base nas quatro perspectivas do *BSC* e diante disso foi proposto estratégias de geração de valor para a organização através da aplicação prática da metodologia do *BSC* em cada uma das perspectivas.

A empresa entende como valor para o cliente o sentimento de confiança e segurança tanto no curso de aprimoramento da língua inglesa quanto nas ações diárias que a empresa executa para os seus clientes, como atendimento perfeito e processos organizados. Esse sentimento só irá florescer se a empresa tiver pessoas preparadas e desenvolvidas, e se os processos forem executados com primazia e sem erros. A consequência de entregar este "valor" para o cliente aparece na perspectiva financeira.

A criação de valor para o cliente foi possível através de estratégias focadas primeiro nas pessoas da organização estudada, que corresponde a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Tais estratégias possibilitaram um maior desenvolvimento das pessoas da organização, para que estas estejam bem treinadas para ensinar um novo idioma e a equipe de atendimento esteja bem capacitada no processo de matrícula e na busca de novos alunos.

Os colaboradores bem treinados e capacitados melhoram os processos da organização, atingindo a perspectiva de Processos Internos do *BSC*.

Logo, os clientes perceberão que o resultado esperado de se falar um novo idioma foi entregue, além de perceberem a melhoria dos processos, tanto na parte de ensino quanto no atendimento. Então, a empresa terá clientes satisfeitos com os serviços que farão o processo de recompra sem que o preço afete na decisão, pois o investimento terá retorno para eles.

Com a fidelização dos clientes, novos alunos interessados e aumento no número de matriculados, a empresa perceberá o retorno financeiro que todo o trabalho tem causado, atingindo então o objetivo proposto na perspectiva financeira.

O tempo necessário para que a empresa atinja os resultados propostos no *BSC* variam conforme a empresa em relação ao tamanho dessa organização, a como as pessoas que a compõe se adaptarão a essas novas propostas e outros.

Uma escola de idiomas com instrutores de ensino bem qualificados, equipe comercial e de atendimento eficientes nos processos de matrícula e entrega do resultado garantido de se falar um novo idioma, fazem com que os clientes percebam que a relação custo X benefício foi válida. Ao saberem que, matriculando seus filhos, ou se matriculando nessa escola de idiomas é garantia do resultado esperado através da metodologia de ensino, cria-se dessa forma o valor para o cliente.

Este estudo de caso limitou-se em analisar como a estratégia do *Balanced Scorecard* pôde auxiliar a organização na geração de valor ao cliente. A criação de valor ao cliente está diretamente relacionada às competências da organização, competências estas que a empresa entrega ao cliente em produtos e serviços de maneira muito mais eficiente e eficaz que seus concorrentes.

O *BSC* assume uma ampla abordagem na administração das organizações em que a estratégia é fundamental para o alcance dos resultados e para o cumprimento da missão e visão. Quando o mapa estratégico é desenhado, a organização está assegurando que a estratégia está totalmente incorporada em um plano global de negócios.

Conclui-se que a construção de um *Balanced Scorecard* – ainda que em uma empresa de pequeno porte, objeto deste estudo – é possível e viável.

5. REFERÊNCIAS

ÁVILA, Rafael. **Mapa estratégico do BSC. 2015** Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/mapa-estrategico-bsc/>> Acesso em: 20 Jan. 2018.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000. p.124.

BUHRER, Paulo Sérgio. **Como criar valor para o cliente?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-criar-valor-para-o-cliente/52478/>> Acesso em: 4 Jan. 2018.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo. Pearson, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, G; RODRIGUES, R.; POLIDORIO, G. R. S. A importância da estratégia e do planejamento para as organizações. *TOLEDO PRUDENTE*. 13, 13, 2017.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; OLIVEIRA, Otávio J. **Balanced Scorecard (BSC): Ligando estratégia ao operacional**. In.: OLIVEIRA, Otávio J. *Gestão Empresarial: sistemas e ferramentas*. São Paulo: Atlas. 2007. p. 136 – 150.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>> Acesso em: 6 Jan. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Fábio F.; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto Campos. **A importância da Gestão Estratégica** - Utilizando o BSC como modelo de gestão. Artigo disponível em http://www.3gen.com.br/files/BSC_e_Gestao_Estrategica.pdf . Acesso em 20/03/18.

PAULA, Gilles. **Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas. 2015** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc>> Acesso em: 30 Jan. 2018.

RAMBERSAD, Hubert. **Balanced Scorecard Pessoal**. 3 ed. Qualimark, 2004.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Agregar valor. Mas como?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/institucional/Estudos-ePesquisas>. > Acesso em: Jun. 2018.

TORRES, M. P.; MUNIZ, A. L. P. A estratégia militar ligada ao mundo dos negócios. : The military strategy applied to the business world. *REVISTA CEPPG*. 22, 127-141, Jan. 2010. ISSN 1517-8471

VIANA, Nildo da Silva. **Os valores da sociedade moderna**. Brasília: Thesaurus, 2007.