Proposta de implementação do *balanced scorcard*: estudo de caso em polo de ensino a distância

Ravi Borges Brandão (Universidade Estácio de Sá) ravibrandao@msn.com

Resumo:
Este artigo possui como objetivo propor um modo de implementação da ferramenta b*alanced scorecard* em um polo de ensino a distância, de modo a se traduzir a os objetivos estratégicos em objetivos operacionais integralizando todas as áreas da organização. Por meio do referencial teórico e método utilizada construiu-se um passo-a-passo até se chegar aos indicadores operacionais que refletissem a estratégia declarada.
Como resultado, foi possível se obter a missão, visão e valores da empresa, realizar as análises dos ambientes interno e externo, construindo então a estratégia, passando para a montagem do mapa estratégico, sendo então defino objetivos de performance. O resultado do estudo construiu de modo prático toda a estrutura de planejamento estratégico, ainda não existente na organização analisada.
Palavras-chave: Estratégia, Organização, Balanced Scorecard, Planejamento.

Balanced scorecard implemention proposal: case study in a distance learning center

Abstract
This paper aims to propose a way of implementing the Balanced Scorecard in a distance learning center, in order to translate the strategic objectives into operational objectives, integrating all areas of the organization. Through the theoretical framework and methodology used, it built a step-by-step approach to operational indicators that reflected the declared strategy.
As a result, it was possible to obtain the mission, vision and values of the company, carry out the internal and external analysis of the environment, then build the strategy, moving to the assembly of the strategic map, and then I define performance objectives. The result of the study constructed in a practical way the whole structure of strategic planning, not yet existent in the analyzed organization.
Key Words: Strategy, Organization, Balanced Scorecard, Planning.

1. Introdução

Nos últimos anos a economia brasileira sofreu mudanças drásticas, advento de alterações em fatores externo, no cenário mundial e também internos, principalmente nesse segundo caso devido ao surgimento de uma quantidade surpreendente de casos de corrupção. As mudanças desaceleraram o crescimento econômico, estagnando as atividades empresariais no país, levando ainda a um surto de desemprego.

O cenário econômico desafiador em que se encontra o Brasil cria a necessidade dentro de todos as organizações empresariais, em particular nas de pequeno porte, de se reinventar e buscar ainda mais uma administração profissional baseada em métodos e conceitos gerenciais.

Grande parte dos pequenos empresários no Brasil hoje ainda trabalham de modo intuitivo, não usando metodologias de gestão para guiar e operar seus negócios. Nesse âmbito até mesmo grandes corporações se esquecem de olhar mais detalhadamente para a principal diretriz de seu negócio, a estratégia. Através da estratégia, do seu planejamento e execução as empresas possuem o guia, ou direcionamento para onde trilhar, segundo Maximiano (2004, p.131) citado por dos Santos (2010, p. XIV) "[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]". É possível perceber pelas palavras Maximiano o quão delicado é traçar o planejamento de uma empresa e o quanto ele pode influenciar o futuro.

Nesse meio conturbado o planejamento estratégico e o *balacend scorecard* (BSC), como uma de suas ferramentas, surgem como um meio de dar suporte ao empresário e norteá-los estrategicamente. O presente estudo tem como objetivo implementar o planejamento estratégico por meio do uso da ferramenta BSC em um polo de ensino a distância de médio porte, definindo objetivos e criando estrutura estratégica para que o empresário conheça melhor seu negócio e os rumos a que seguir.

2. Referencial Teórico

2.1 Histórico e conceituação

O planejamento é inerente a história humana, desde que desenvolvemos o pensamento cognitivos fazemos planejamento, mesmo que intuitivamente. O planejamento como uma ferramenta de gestão sem dúvidas foi impulsionado após a segunda metade do século XVIII, com a chegada da revolução industrial e a transformação dos meios de produção. Porém, (Andreuzza, 2018) aponta que o primeiro embrião do planejamento estratégico de um modo mais elaborado remonta a atuação do Estado, em especial ao militar, onde grandes autores como Sun Tzu e Maquiavel apresentavam aos reis e monarcas estratégias e planejamento de guerra e governo.

Em meados da década de 1970 e a chegada de grandes turbulências no cenário econômico internacional, como a crise do petróleo, inflação com dois dígitos, falta energia e matéria-prima, altos índices de desemprego, criam o cenário ideal para incremento e aperfeiçoamento das técnicas e métodos de planejamento estratégico, vindo este a se tornar como conhecemos hoje.

Entre as décadas de 1970 e a 1990, as ferramentas de planejamento estratégico e os seus sistemas de medição de desempenho ficavam contidos as dimensões financeiras/contábil e a eficiências operacional, tendo como principais indicadores retorno sobre investimento (ROI), orçamento operacional, orçamento de caixa e produtividade. Com a evolução dos sistemas, posturas da organizações e pessoas, delimitar o monitoramento do desempenho somente a essas perspectivas torna-se restritivo de modo extremo no contexto atual. Para Ghalayini et al (1997) citado por Choi (2013), os indicadores nessa perspectiva refletem informações ultrapassadas, já que os relatórios projetam resultados de decisões tomadas no passado; não é sempre possível quantificar esforços e melhorias em termos financeiros; devido também a baixa flexibilidade em adaptação para todos os setores da empresa, já que particularidades não são consideradas e a baixa aplicabilidade ao chão de fábrica.

Todos os entraves citados anteriormente, assim como as mudanças culturais das organizações confluíram para que a partir dos anos oitenta novos modelos de sistema de medição de desempenho e gestão estratégica fossem propostos. Sistemas que levassem em consideração

também a utilização de critérios não-financeiros, conforme exposto por Shank e Govindarajan (1997, apud Ulyssea et al, 2013, p. 03):

> A utilização do monitoramento não financeiro não diminui a importância dos resultados financeiros. O que se observa é que os resultados financeiros decorrem da implementação dos fatores chaves do sucesso por monitoramento não-financeiro.

Nesse contexto de necessidade por novos métodos, Robert Kaplan e David Norton no início da década de noventa desenvolveram o *balanced scorecard*. O novo sistema surge traduzindo a visão estratégica de um negócio em medidas que formam os pilares do sistema de medição e gestão estratégica. Niven (2005) citado por Ulyssea et al (2013) "coloca que o *balanced scorecard* cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação.". Para Kaplan e Norton (1997) citato por Choi (2013) o BSC consegue combinar medidas financeiras com medidas dos vetores que alavancam o desemprenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

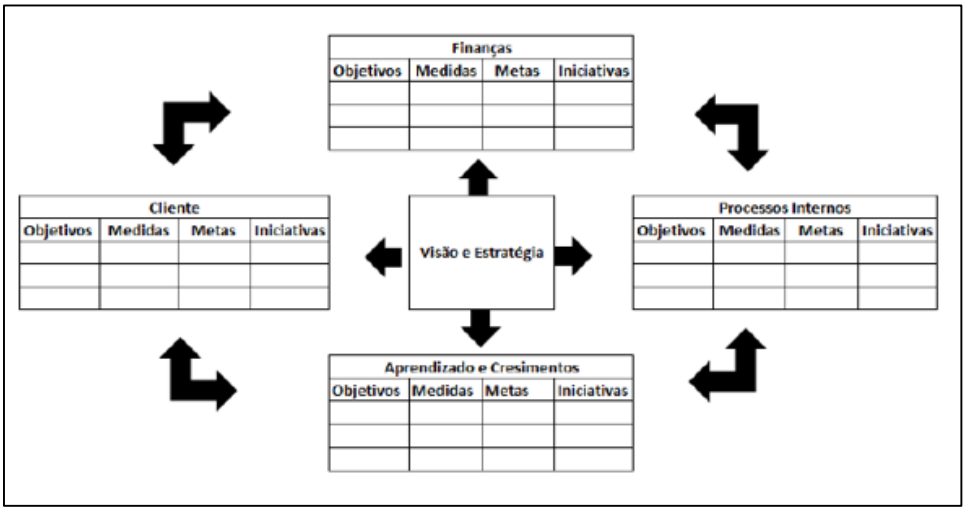


Figura 1 – As quatro perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado por Choi (2013) de Kaplan e Norton (1997)

2.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O BSC trabalha com as quatro perspectivas de modo integrado, sendo possível observar desempenho não somente sob a ótica financeira/operacional, com o intuito maior de gerar valor a longo prazo para organização (CHOI, 2013).

Através das quatros perspectivas já comentadas é traçado os objetivos de curto, médio e longo prazo, os resultados e seus vetores, assim como as medidas objetivas e subjetivas para que se tenham esses resultados alcançados.

Na perspectiva financeira, os objetivos são definidos de modo que se tornem balizadores para os demais objetivos das outras perspectivas, alguns exemplos de indicadores de performance para perspectiva são: fluxo de caixa, lucro líquido apurado em um ano, retorno sobre investimento. Passando a perspectiva dos clientes, tem-se o foco de mercado onde a empresa deseja atuar e realizar seus negócios, nessa perspectiva a empresa define como quer ser vista pelo mercado, como ela irá gerar valor de modo subjetivo e como isso irá gerar resultados

objetivos em indicadores de performance como: *market shared*, retenção, satisfação, captação e lucratividade de clientes, por exemplo. A terceira perspectiva é a dos processos internos, nesta a empresa deve voltar os olhos para seus processos de dentro da organização mais sensíveis de modo que consiga atingir os objetivos dos clientes e acionistas, como exemplos genéricos tem-se: redução no tempo de entrega, redução em tempo de resolução de chamados, quantidades de meios de comunicação, etc.

A última perspectiva é a do crescimento e aprendizado, nessa esfera do BSC tem-se a base para que todas as outras perspectivas deslanchem e tragam resultados, onde são elaborados os indicadores de performance voltado ao aprendizado e crescimento organizacional. A perspectiva do crescimento e aprendizado é mais subjetiva, porém pode ser considerada como essencial para todas as outras. Quando analisado as relações de causa e efeito das quatro perspectivas é observado que o alicerce para todas as outras está na última. Exemplos de indicadores para essa perspectiva são: índice de rotatividade de funcionários, percentual ou quantidade de treinamentos realizados em um ano, números de inovações propostas versus implementadas, etc. A Figura 2 representa as perspectivas e relação básica entre elas.

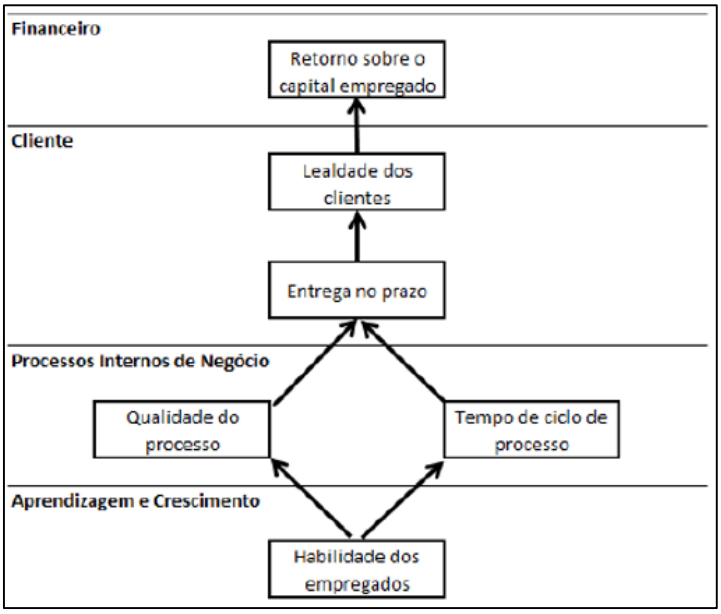


Figura 2: Perspectivas e relação básica

Fonte: Choi (2013) adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.3 Mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*

O mapa estratégico é a representação visual de modo sintético do *balanced scorecard*. Através dele o entendimento dos objetivos estratégicos é facilitado, e por ele também possível entender mais facilmente as relações de causa e efeito dos objetivos. Para Kalplan e Norton (2004) citado por Ulyssea et al (2013) o mapa estratégico é de extrema atratividade para os executivos das organizações, pois através da representação visual a comunicação com toda a equipe da empresa torna-se mais fácil, trazendo à tona mais discussões e debates sobre o tema em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Quadros ou figuras com setas indicativas podem formar o mapa estratégico indicando as relações de causalidade entre os objetivos, dependendo de como os objetivos querem ser apresentados. A figura 3 traz um exemplo de mapa estratégico.

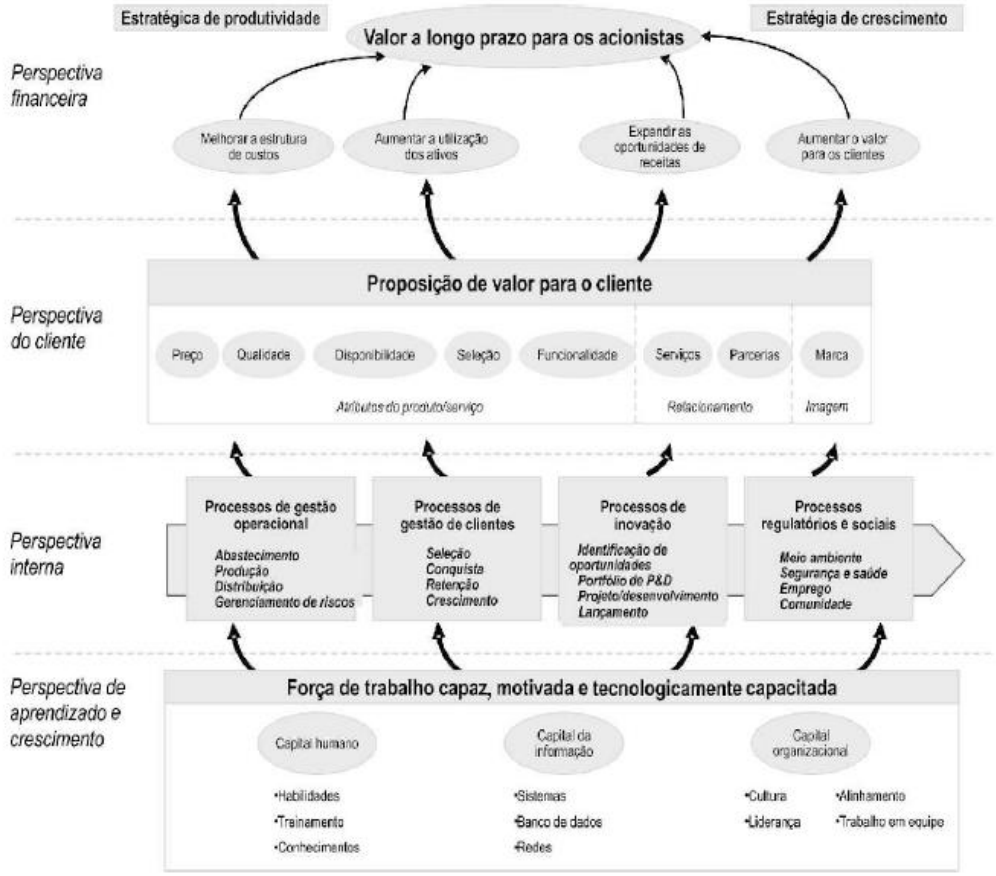


Figura 3: Mapa estratégico

Fonte: Ulysea *et al* (2013) adaptado de Kaplan e Norton (2004)

2.4 Estrutura de implementação do *Balanced Scorecard*

O processo de implementação do BSC em uma empresa requer uma serie estruturada de ações, onde seja possível analisar a conjuntura onde a organização se encontra inserida e também os anseios e aspirações dos sócios e diretores para o futuro.

No presente estudo, utiliza-se como guia a estrutura usada por Choi (2013), aproveitando-se do modelo de David (2011). O método passa por uma revisão da missão, valores e visão da organização, realizando também analises ambientais internas e externas, para então somente ser formulada a estratégia competitiva chegando-se ao *balanced scorecard*.

Será feito uma diferenciação da estrutura proposta por David (2011) citado por Choi (2013) no uso das ferramentas para analise interna, neste caso interna está relacionado intrinsicamente a empresa, dentro e fora da organização, para isso será utilizada a matriz SWOT. Na análise externa, neste caso voltado ao mercado e concorrentes, será mantido o já proposto, sendo utilizada as cinco forças de Porter. A figura 4 apresenta de modo visual a estrutura de implementação do BSC.

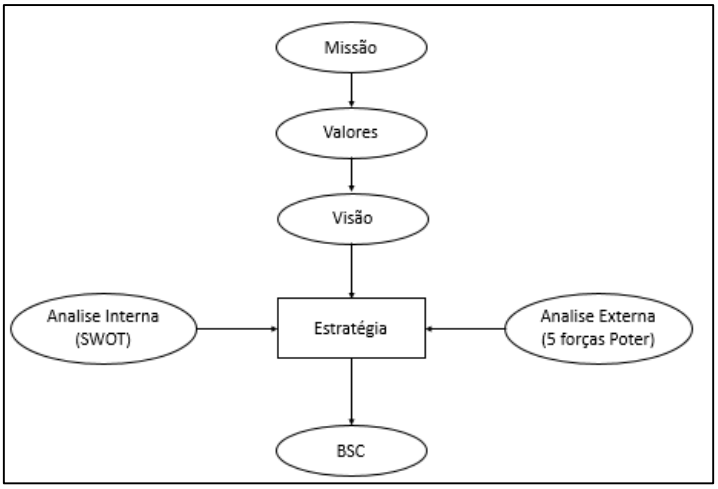


Figura 4: Estrutura de implementação do BSC.

Fonte: Adaptado de Choi (2013).

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa se caracteriza com estudo de caso, pelo fato de investigar um contexto da vida real, analisando e implementando o planejamento estratégico a um polo de educação a distância. Para que este trabalho fosse realizado, seguiu-se algumas etapas para que se chegasse ao resultado final.

Para atingir o objetivo, inicialmente foi realizado uma visita no local onde se realizaria o estudo, sendo apresentada a infraestrutura e os colaboradores da empresa. No segundo momento realizada algumas entrevistas com tutores pedagógicos e a equipe da secretária/atendimento, para que fosse captado o sentimento da equipe em relação a estratégia da organização.

Realizadas as entrevistas com a equipe, foi agendada uma reunião com os sócios para se debater a estratégia que eles realizavam, e para onde desejavam que os esforços nesse quesito fossem direcionados, e as expectativas com a implementação do planejamento estratégico. A partir deste ponto passaram a ocorrer encontros semanais, onde foi sendo construído todo o lastro para que se culminasse na declaração da estratégia e nos indicadores de desempenho, seguindo o passo-a-passo detalhado no item 2.4 estrutura de implementação do *balanced scorecard*.

4. Proposta de implementação do *Balanced Scorecard*

4.1 Missão, Valores e Visão

Pelo o abordado na revisão bibliográfica, o início da construção do BSC é a formulação da Missão, Valores e Visão. Para o caso em estudo, a empresa não possuía declarado ainda os três termos, em vista da situação foi realizadas reuniões com os sócios balizando expectativas para se chegar a um consenso sobre. A seguir é apresentado o resultado atingido:

Missão: Conectar nossos alunos ao aprendizado de qualidade com a melhor experiência nas modalidades Semipresenciais e Online, contribuindo para o desenvolvimento de seus projetos de vida e capacitação para atuar no mercado de trabalho.

Valores: Qualidade em todos os serviços desenvolvidos; Ética em todas as ações; Respeito aos alunos, colaboradores e sociedade; Proatividade em tudo; Trabalho em equipe; Satisfação total do Alunos; Sustentabilidade.

Visão: Ser o melhor Polo de Ensino Superior na modalidade EAD do Maranhão, sendo reconhecido pela excelência em desenvolvimento técnico-profissional, atendimento e infraestrutura, se diferenciando pelo uso de tecnologias inovadoras, equipes proativas, capacitadas e em sintonia com a satisfação total de seus alunos.

4.2 Análise interna

A análise interna deve ser entendida para este caso, como uma análise ambiental da empresa, com suas forças e fraquezas internas e externas, ou seja, estamos analisando ao que concerne somente a organização. Para a tarefa utilizamos a matriz SWOT, para tal foram elencados os pontos fortes e fracos, culminando no quadro 1:

	Ajuda	Atrapalha
Interna	1 - Instituição melhor infraestrutura de plataforma do Mercado 2 - Maior Universidade Ead do País, com marca consolidada 3 - Tradição e Credibilidade da Marca 4 - Boa localizacao do Polo - em um conglomerado de Universidades/Faculdades 5 - Unico Polo de São Luis com transmissão de aulas ao vivo 6 - Ferramenta de Gestão Oferecidas pela Matriz. Exemplo: Controle de Retencao de Alunos, Controle de Pagamentos Vencidos. 7 - Expertise no Ensino a Distancia	1 - Infraesturura do Polo deficitária 2 - Gestão em desenvolvimento, com processos não claramente definidos 3 - Equipe ainda em desenvolvimento e consolidação 4 - Não há sistema de Gestao de Resultados 5 - Baixo engajamento de clientes em mídias sociais 6 - Falta de profissionalismo no atendimento 7 - Falta de estruturação do Job Description (PD5)
Externa	1 - Sistema de Marketing forte da Matriz Veiculado na grande mídia 2 - Crescimento expressivo e projeção de crescimento do mercado de Ead para os próximos anos 3 - Pionarismo da marca Unopar no Mercado	1 - Avanço de concorrentes de maneira agressiva no mercado de Ead - Exemplo Pitágoras / Anhaguera 2 - Facilitação de abertura de Polos Ead pelo Governo Federal 3 - Pulverização na quantidade de Polos Ead no mercado nos últimos anos (Anheguera, Unip, Uniter, Uniaselve, CEUMA, Pitagoras, Estácio, Claretiano).

Quadro 01: Análise SWOT

Fonte: Autor

A matriz SWOT foi elaborada juntamente com a participação dos sócios, através dela ficou evidenciado que internamente há uma quantidade maior de gaps a serem sanados, principalmente na falta de estrutura da gestão do polo, e para onde os maiores esforços devem ser direcionados.

4.3 Análise externa

Na estruturação da análise externa foi utilização a ferramenta das cinco forças de Porter, para realização do estudo foi elaborado um questionário para cada uma das cincos forças, a saber: Rivalidade entre concorrentes; Produtos substitutos em potencial; Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos clientes; Ameaça de novos entrantes. Cada questão deveria ser atribuído um juízo de valor pelos sócios entre “muito alto”, “alta”, “média”, “baixa”, “muito baixa”, “zero”, para cada uma desses relacionado uma nota de 0 a 5, onde quanto maior a nota atribuída mais perigosa a força, em um média aritmética simples calculamos o quão forte cada força é, e geramos o gráfico 1 a seguir:

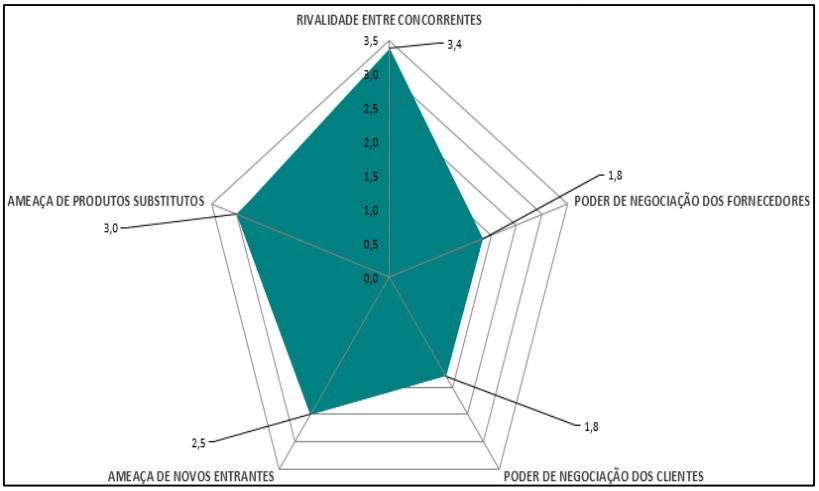


Gráfico 01: Analise gráfica forças de Poter

Fonte: Autor

Por meio da análise gráfica do resultado é possível perceber que a organização deve deter atenção principalmente aos concorrentes e aos produtos substitutos. O primeiro devido principalmente a grande quantidade de concorrentes no mercado e ao alto capital disponível para investimento que algumas outras organizações possuem. A segunda força se mostra mais alta devido à falta de estratégia ou falta de concepção de possíveis produtos substitutos no mercado. As demais forças possuem um módulo mais baixo, isso se deve as barreiras de entrada de novos concorrentes no mercado, aos contratos realizados com clientes pré-fixados pela matriz o que reduz o poder de negociação dos clientes e pelo pouco volume de compra e fornecedores necessários para que se opere o negócio.

4.4 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva definida a partir das análises internas e externas e com base nas teorias de Porter o Polo tem estratégia definida como de enfoque na diferenciação.

A estratégia é classificada como enfoque pois o Polo visa alcançar classes sociais mais baixas, classes C e D, não se limitando a elas. Também é de diferenciação pois o Polo busca ser a melhor em educação a distância, com melhores conteúdos, melhor velocidade de transmissão, etc, estando alinhada com a marca que representa em na cidade em que atua.

A estratégia competitiva teve sua declaração definida como: Ser o melhor Polo de Ensino Superior na modalidade EAD do Maranhão, oferecendo excelência em atendimento e uso de tecnológias inovadoras para pessoas sensíveis ao preço, que valorizam educação de qualidade e comodidade nos estudos.

4.5 Objetivos estratégicos

Em continuidade ao modelo de implementação do BSC proposto, após as declarações da missão, valores e visão, seguida da definição da estratégia competitiva, é passada a etapa de criação dos objetivos estratégicos.

Na perspectiva financeira para longo prazo ficou definido como objetivo:

Aumento de faturamento;
Capital de giro adequado;
Redução de gastos.

Na perspectiva dos clientes há uma necessidade em se aumentar rapidamente o nível de satisfação, ficando definido:

Satisfação dos alunos;
Retenção de alunos;
Captação de novos clientes.

Para perspectivas de processos internos há uma necessidade de se definir procedimentos para que o nível de satisfação dos alunos aumente, sendo admitido como objetivos:

Eficiência no processo de chamados;
Melhoria no processo de vestibular;
Melhoraria no processo de inscrição;
Melhoria na eficiência de captação de alunos;
Melhoria na tutoria;
Melhoria em transmissão.

Na perspectiva de crescimento e aprendizagem, é insurgente a necessidade de se integralizar a equipe e faze-los caminhar em busca de um objetivo comum, com ferramentas adequadas, para tanto ficou definido como objetivos:

Melhorar os sistemas de informações e controles;
Capacitar os funcionários;
Melhorar o alinhamento estratégico;
Satisfação dos funcionários.

4.6 Mapa estratégico

Como já abordado no referencial teórico, o mapa estratégico é uma representação visual de como os objetivos estratégicos se relacionam, a figura 5 abaixo representa as interações dos objetivos mapeados para a organização estudada.

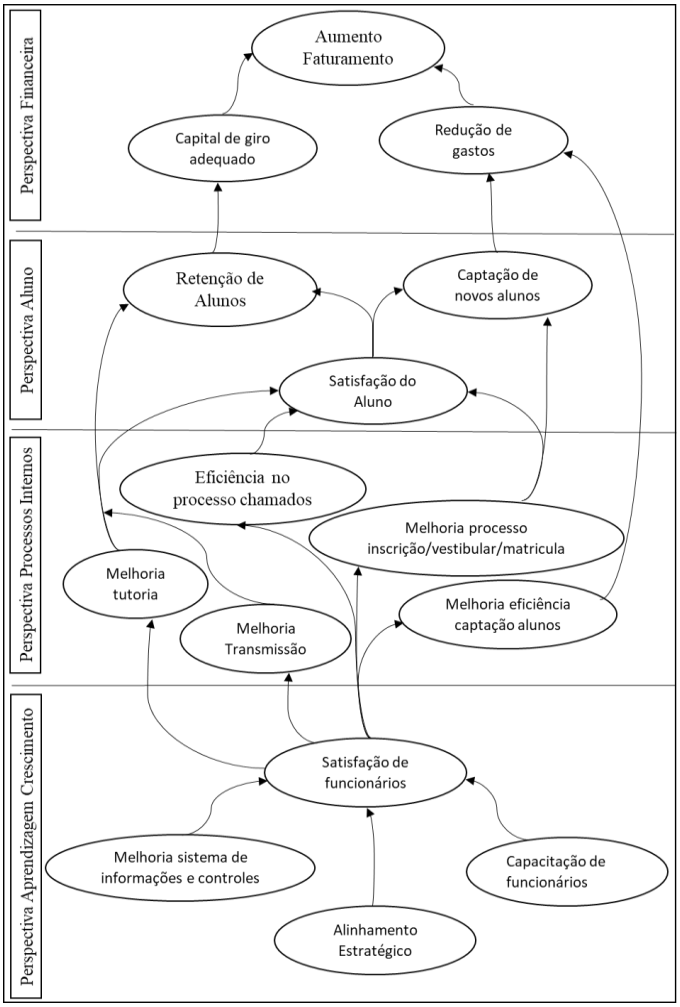


Figura 5: Mapa Estratégico

Fonte: Autor

4.7 Definição de medidas de desempenho

Realizada a definição dos objetivos estratégicos é passado para consolidação das medidas de desempenho. Nesse momento, são definidos números absolutos ou relativos alvo, sendo apurados os resultados dentro de um período de tempo pré-estabelecido. O Quadro 2 apresenta a medida, como calcula-la e o período de apuração:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	CÁLCULO	FREQUÊNCIA
Financeira	Aumento faturamento	% Comparado ao mês do ano anterior	10%	[(Fat. Atual-Fat.Ant)/Fat. Ant]x100	Mensal
Perpectiva financeira	Capital de giro adequado	% Comparado ao mês do ano anterior	5%	[(Cap. Giro Atual-Cap. Giro Ant)/Cap. Giro Ant]x100	Mensal
Perpectiva financeira	Redução de gastos	Custo por aluno matriculado	R$ 35,0	Custo em reais do mês/Quantidade de alunos ativos	Mensal
Perpectiva cliente	Satisfação dos alunos	% Satisfação de alunos	95%	Pesquisa de satisfação	Semestral
Perpectiva cliente	Retenção de alunos	% Desistência 1° período	10%	[(N° de alunos que desistiram)/N° de alunos matriculados)]x100	Mensal
Perpectiva cliente	Retenção de alunos	% Desistência demais períodos	5%	[(N° de alunos que desistiram)/N° de alunos matriculados)]x100	Mensal

Perpectiva cliente	Captação de novos alunos	% em relação ao proposto pela matriz	110%	(N° de novos matriculados /N° proposto)x100	Semestral
Processos Internos	Eficiência no processo de chamado	Percentual de chamados com prazos estourados	0%	[(N° de chamados com prazo estourado)/(N° total de chamados)]x100	Mensal
Processos Internos	Eficiência no processo de chamado	Reclamação devido a mal atendimento de solicitações	0	N° de reclamações quanto atendimento da secretária	Mensal
Processos Internos	Melhoria no processo inscrição/vestibular/ matricula	% de presença em vestibulares	90%	[(N° de candidatos presentes/N°de candidatos inscritos)]x100	Semestral
Processos Internos	Melhoria no processo inscrição/vestibular/ matricula	% de remercação em faltosos	50%	[(N° de candidatos remarcados/N° candidatos faltosos)]x100	Semestral
Processos Internos	Melhoria no processo inscrição/vestibular/ matricula	% de aprovados matriculados	100%	[N° de candidatos matriculados/N° candidatos aprovados)]x100	Semestral
Processos Internos	Melhoria na tutoria	Número de faltas	2	Contabilizar a quantidade de falta por tutor	Mensal
Processos Internos	Melhoria na tutoria	Número de reclamações de aluno	1	Contabilizar a quantidade de reclamações realizadas por aluno por tutor	Mensal
Processos Internos	Melhoria na transmissão	Número de indisponibilidade aula por problemas com link	0	Contabilizar quantidade de vezes em que não houve aula por problemas de link/transmissão	Semestral
Processos Internos	Melhoria na transmissão	Número de reclamações de aluno	2	Contabilizar quantidade de reclamações para problemas de transmissão	Semestral
Processos Internos	Melhoria eficiência captação de alunos	Índice de capitação	500	(Verba em reais gasta/Qtade de novos alunos)	Semestral
Aprendizado e Crescimento	Melhoria sistema de informações e controles	N° de melhorias e iniciativas em controles e otimização implementadas	3	Contabilizar quantas iniciativas foram realizadas	Anual
Aprendizado e Crescimento	Capacitação do Funcionários	Percentual de treinamentos realizados	100%	(N° de treinamentos realizados/n° de treinamentos planejados) x 100	Anual
Aprendizado e Crescimento	Alinhamento Estratégico	N° de reconhecimentos por desempenho	2	Contabilizar quantos reconhecimentos foram feitos	Anual
Aprendizado e Crescimento	Alinhamento Estratégico	N° de reuniões de resultados programas x N° de reuniões de resultados realizadas	100%	N° de reuniões realizadas/N° de reuniões programadas	Anual
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos Funcionários	Indice de Rotatividade	20%	[(Nº de funcionários admitidos + demitidos)/2] / Efetivo médio X 100	Anual
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos Funcionários	Falta sem justificativa	0	N° de faltas no mês	Mensal
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos Funcionários	% Satisfação da equipe	70%	Pesquisa de satisfação	Semestral

Tabela 1 – Medidas de desempenho nas quatro perspectivas do BSC

Fonte: Autor

5. Considerações finais

No dia-a-dia da gestão de seus negócios, e no afã de fazer com as coisas caminhem da melhor maneira possível muitos empresários acabam esquecendo de se concentrar na estratégia de sua própria organização, não sendo diferente no polo em questão analisado.

Frente aos desafios enfrentados no âmbito da estratégia, este estudo propôs uma formulação de planejamento estratégico ao polo, o qual não possuía nunca havia realizado ou utilizado qualquer ferramenta para esse fim. Buscando em referencias teóricos o melhor modo de fazê-lo e adequando a realidade vivida, o estudo galgou todas as etapas definidas para então se chegar

a estratégia e definição de objetivos operacionais, ficando constatado então que o objetivo buscado foi atingido.

Faz-se a ressalva que o estudo estruturou como deve ser implementado, para que de fato a estratégia proposta e acordada com os empresários se concretizem é necessário o desenvolvimento e estudos de processos atuais, melhorias em controles e principalmente a participação insistente e efetiva da alta direção do polo, sem a vontade dos dirigentes de fazer acontecer e tornar a gestão do polo de ensino mais profissional a estratégia muito dificilmente irá deslanchar.

Referências

ANDREUZZA, Mário Giussep Santezzi Bertotelli. *Planejamento Estratégico*. Disponível em: < http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acessado em: 05/04/2018.

CHOI, Davi. *Elaboração do balanced scorecard para uma incorporadora imobiliária***.** Disponível em: < http://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/elaboracao-do-balanced-scorecard-para-uma-incorporadora-imobiliaria/>. Acessado em: 25/03/2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa*. 1. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A execução premium***.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, Aline dos. *A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes*. Disponível em: < http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf>. Acessado em 23/03/2018.

SILVA, W. S.; RICO, M. A.; RIBEIRO, T. de O.; PEREIRA, V. H. de O. *Balanced scorecard aplicado a construção civil no setor público*. Disponível em: < http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_262.pdf>. Acessado em: 01/04/2018.

ULYSSEA, D. da S.; MARTINS, C.; SILVA, J. D. da; GIAROLA, P. G.; LIMA, C. R. M. de. *Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica***.** Disponível em: < http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1351/1510>. Acessado em: 10/04/2018.

VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração***.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.