



## **Balanced Scorecard como Sistema de Gerenciamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior**

**AUTORIA: Maria Elisabeth Pereira Kraemer**

Contadora, CRC/SC nº 11.170, Professora e Integrante da Equipe de Ensino e Avaliação na Pró-Reitoria de Ensino da UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. Mestre em Relações Econômicas Sociais e Internacionais pela Universidade do Minho-Portugal. Doutoranda em Ciências Empresariais pela Universidade do Museu Social da Argentina. Integrante da Corrente Científica Brasileira do Neopatrimonialismo e da ACIN – Associação Científica Internacional Neopatrimonialista.

**ENDEREÇO:** Avenida Joca Brandão nº 111, Edifício Dona Emília, apto 902 - Centro. CEP 88.301-300 - ITAJAÍ – SC – BRASIL

**E-mail:** [beth.kraemer@terra.com.br](mailto:beth.kraemer@terra.com.br)

**TELEFONE/FAX:** (0XX) 47-3446558

## Balanced Scorecard como Sistema de Gerenciamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior

### Resumo

O Balanced Scorecard – BSC - é uma metodologia de gestão empresarial que mede o desempenho operacional, usando além dos indicadores financeiros costumeiros, indicadores de acompanhamento da satisfação do cliente, da eficácia dos processos operacionais internos e da capacidade de inovação da Instituição, comparando-os ao estabelecimento no planejamento estratégico. Os resultados obtidos nestas áreas adicionais podem assegurar a continuidade dos resultados financeiros e ajudar a conduzir a organização na direção dos seus objetivos estratégicos, normalmente de longo prazo. O balanceamento das quatro perspectivas permite aos funcionários da linha de frente, uma vez treinados na metodologia, compreender as conseqüências financeiras de suas ações e decisões e, aos dirigentes o reconhecimento dos vetores de sucesso à longo prazo. Os objetivos e medidas utilizados no BSC devem derivar de um processo hierárquico (de cima para baixo), norteado pela missão e visão do futuro da Instituição. O BSC é uma metodologia de fácil aplicação, envolve todos os níveis da Instituição e permite uma visão clara dos rumos a serem seguidos e como corrigir as mudanças de percurso.

### 1 - Introdução

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, pode fazer a diferença, porém não é tudo. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dota-la de instrumentos que indiquem a cada momento como está a empresa e dê meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.

O BSC se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho. É uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores-chaves. Cada pessoal na organização deve entender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno.

O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir tudo. Ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido.

Medir a estratégia permite que você confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeitos assumidos quando você estabeleceu a estratégia. É uma informação vital. A sua estratégia está baseada no que você acredita que vai criar valor para sua organização. Se isto não ocorre então sua suposição em que a estratégia está baseada pode estar errada e então você pode reescrever a estratégia.

Ao medir você obtém a informação necessária para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia. O maior efeito de uma boa estratégia, definida e confirmada, é

o fato que fortalecer a empresa ao ser comunicado a toda organização, deixando transparecer para todas as pessoas a importância de se medir.

A utilização do BSC em Instituições de Ensino Superior é um fator determinante para o sucesso, pois são identificadas as principais causas que afetam o desempenho organizacional, sendo que esta metodologia permite esse tipo de avaliação, inclusive, permitindo a correção de determinados objetivos ou indicadores por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar.

Para Rocha (2000), outro ponto positivo dessa aplicação é a estruturação geral de indicadores, facilitando o controle, inclusive visual, do desempenho e performance da instituição. A análise de cada perspectiva, possibilitando a identificação de inexistência de diversos processos ou falhas nos atuais, como por exemplo, na educação, focando os pontos principais que poderão afetar a realização das metas principais; na perspectiva dos clientes, o estabelecimento de indicadores que permitam o controle ou mesmo o monitoramento da situação atual;; na perspectiva dos processos internos, a inclusão do processo de inovação, que induz as organizações a escutar e a introduzir a voz do cliente em seus processos, inovando e criando soluções ao problemas atuais e, por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento, é possível identificar falhas na estrutura, nas condições gerais ofertadas pela organização, na qualificação dos profissionais, nos sistemas de informações existentes, fatores esses que são básicos para dar o suporte necessário para as demais perspectivas.

## 2 – O Balanced Scorecard e sua filosofia

Durante a Era Industrial, de 1850 até 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas do século XX o advento da Era da Informação tornou obsoleta muita das premissas fundamentais da concorrência industrial. Segundo Reis (2001), as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Hoje, o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

Reis (2001) diz que uma das formas de adequar este modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresa da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.

Na década de 90, era preocupação dos Estados Unidos medir a performance das organizações, pois os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, que era apoiado nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Acadêmicos



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



e executivos estudaram, pesquisaram e desenvolveram um novo modelo que considera os objetivos em curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externa do desempenho empresarial. A síntese foi feita por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, em 1992, no artigo *The balanced scorecard – measures that drive performance* (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) publicado na conceituada revista *Harvard Business Review*. Mal sabiam que estavam para dar início a uma revolução. Seu único objetivo era mostrar as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial, incentivando as empresas a medir também fatores como qualidade e satisfação do cliente.

O conceito que os autores chamaram de “Balanced Scorecard” (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizados nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Hoje, muitas empresas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.

A denominação de Cenário Balanceado, como diz Campos (1998), decorre do fato de que, segundo a nossa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Por exemplo, se num determinado exercício uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

A metodologia criada por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. Segundo Campos (1998), fazendo uma despreziosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel, avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos. Alguns se referem a este painel como “Painel de Guerra”, uma vez que consideram que no mercado as empresas estão em guerra pela sua perpetuação.

Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Para Kaplan & Norton (1997), o BSC capta as atividades críticas de geração do valor criados por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando, o interesse no desempenho em curto prazo, através da perspectiva financeira, o Balanced Scorecard revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro competitivo superior em longo prazo.

Os mesmo autores dizem que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.



Sendo assim, segundo Rocha (2000), o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.



### 3 – Balanced Scorecard: sua função

O Balanced Scorecard (BSC) proporciona aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. As origens do BSC remontam a 1990, com o objetivo de avaliar até que ponto os executivos das empresas se sentiam seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial.

Também chamada nos países de língua hispânica da América do Sul de *Tablero de Comando*, ou *Quadro de Mando Integral* na Península Ibérica, o BSC tem suas origens nos EUA na década de 90, a partir do questionamento de executivos quanto à segurança e adequação dos métodos existentes para a mensuração do desempenho das corporações.

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. Na figura 1 é demonstrado esse grupo de ações.

Figura 1 – Grupo de ações



Fonte: Picorelli (2003).

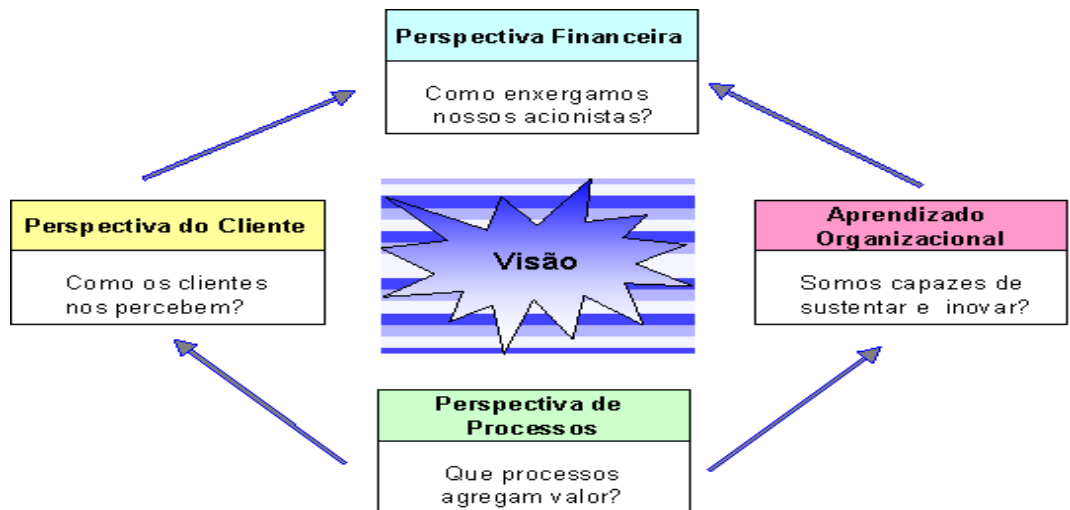
O resultado deste estudo indicou um grande descontentamento com a capacidade dos indicadores utilizados de proverem adequadamente o monitoramento da estratégia delineada para o negócio. Outra crítica apresentada refere-se ao fato de os métodos de avaliação estavam baseados, quase que exclusivamente, em dados contábeis e financeiros consolidados, o que não representava as ações em andamento nas empresas, direcionadas para o relacionamento com o cliente, desenvolvimento de produto, qualidade total, competências individuais e organizacionais.

Face ao surgimento dessa necessidade num momento de grande competição e concorrência universal, um grupo de estudo foi criado com o objetivo de desenvolver um novo conceito para medição de desempenho corporativo. À frente deste trabalho estavam o professor de Harvard Business School, Robert S. Kaplan, e o executivo David P. Norton, que

constataram a incapacidade dos indicadores contábeis financeiros em medir as atividades criadoras de valor, relacionadas principalmente com os ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação.

Desta forma, complementando os indicadores financeiros que mensuram o desempenho passado, o BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das Finanças Corporativas – resultado financeiro sob a ótica dos acionistas, dos Clientes – nossos produtos e serviços sob a ótica deles, dos Processos Internos – concentrar esforços nos processos que atendam aos acionistas e clientes e Aprendizado e Crescimento – a capacidade de mudar e melhorar continuamente. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização, como mostra a figura 2.

Figura 2 – Visão geral das perspectivas do BSC



Fonte : Kaplan e Norton (2000).

### 3.1 – Perspectiva Financeira

Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia. Os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, gerar retornos acima do capital investido na unidade de negócios. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além, de permitir ajustes entre unidades de diferentes negócios e de diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

### 3.2 – Perspectiva do Cliente

Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses em geral situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essências nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

Representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimentos de produtos e serviços da empresa.

### 3.3 – Perspectiva dos Processos Internos

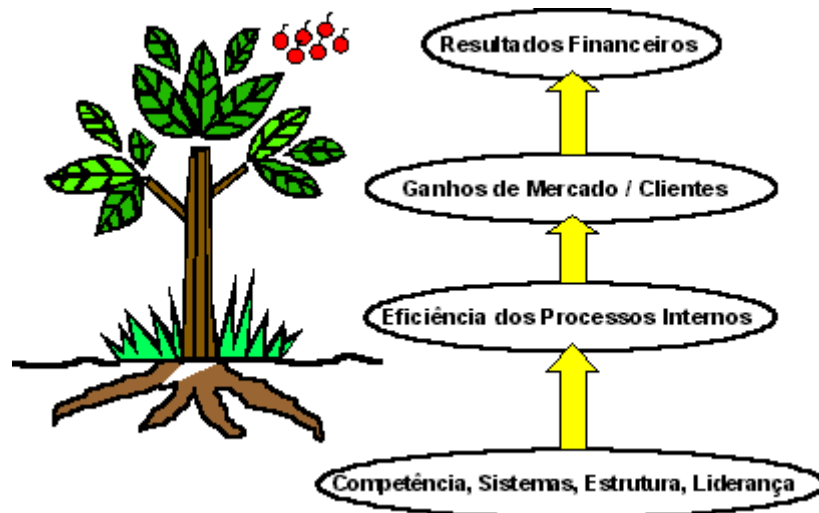
É elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

### 3.4 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com ela, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, as quais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividades dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Relações de Causa e Efeito entre as Perspectivas do BSC



Fonte: Lopes 2002.

O BSC é um conceito de gestão de negócio que correlaciona informações financeiras e não-financeiras num quadro de análise e medição de desempenho, facilitando a elaboração e comunicação de estratégias de negócio. Os aspectos não-financeiros são chamados de indicadores de tendência, ou seja, são informações sobre os processos internos, os clientes externos, o desenvolvimento das pessoas e o crescimento da organização.

## 4 – Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica



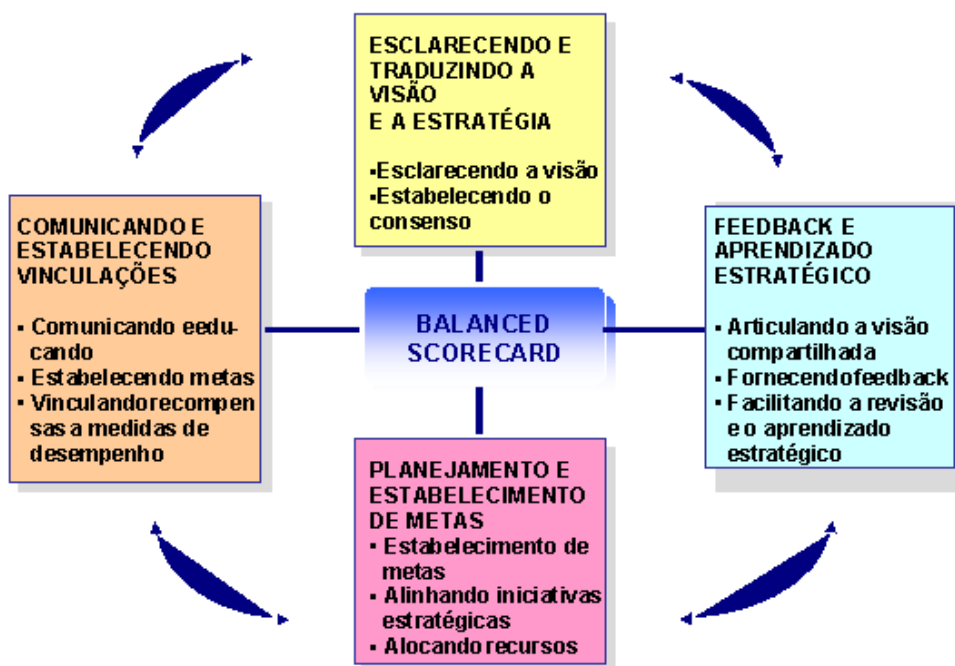


As empresas que utilizam o BSC como pedra angular de um novo sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: primeiro precisam elaborar o *scorecard* e, depois, utilizar o *scorecard*.

O BSC introduz quatro novos processos que ajudam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo. Identificados como vetores críticos por Kaplan e Norton (2000), eles são demonstrados na figura 4.

Figura 4 – Os vetores críticos do Balanced Scorecard

#### OS VETORES CRÍTICOS DO BALANCED SCORECARD



Fonte : Kaplan e Norton.(2000).

Os processos e suas principais funções podem ser assim sintetizados:

- √ **tradução da visão** – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- √ **comunicação e conexão** – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos;
- √ **planejamento de negócios** – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- √ **feedback e aprendizado** – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir *feedback*, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

Com o BSC no centro do sistema gerencial, a empresa é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. Assim o BSC cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real.

## 5 – As instituições de ensino superior

Até alguns tempos atrás as Instituições de Ensino Superior – IES não tinham muita preocupação com seu sistema de gestão. Gerenciar uma IES é uma atividade cada vez mais complexa, à medida que se multiplicam as exigências em torno da rentabilidade, melhoria da



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



qualidade do ensino/aprendizagem e maior flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado.

Com o surgimento de novas instituições, e com a globalização da economia, o que fez com que os alunos dessas instituições passassem a ser mais exigentes com os serviços que lhes são oferecidos, tanto pela infraestrutura, como pelo professor em sala de aula.

As entidades sem fins lucrativos, conforme Drucker (1994), são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, ou seja, a transformação de uma vida, tendo um papel claro a desempenhar na comunidade a que servem; e provocando mudanças sociais. Desenvolvem uma série de atividades, valendo-se de recursos obtidos do sistema econômico e social o qual, por sua vez, acolherá “a posterior” o “produto” final deste processo: pessoas atendidas.

As IES quer particulares, quer públicas, com ou sem fins lucrativos, são organizações constituídas para oferecer benefícios à sociedade. Esses benefícios são de natureza social, cultural, econômico, educativo, tecnológico e moral. Sua existência só tem sentido quando realmente estão contribuindo para o desenvolvimento da comunidade.

Elas desenvolvem suas atividades e interagem constantemente com o meio ambiente, no qual estão inseridas, pressupondo sua continuidade. Essa interação com outras entidades e suas variáveis formam o cenário onde deveram atuar.

Como qualquer outro tipo de organização uma IES, para sobreviver, terá que priorizar os seus ganhos para poder ter condições de investir, manter e melhorar as condições físicas do *campi*, bem como, garantir a capacitação dos seus professores.

Apesar de desempenharem funções sociais de extrema importância, estas entidades segundo Borges & Silva (2002) têm recebido pouca atenção de profissionais para a aplicação de novas técnicas contábeis e gerenciais. Assim como nas atividades empresarias, estas entidades dependem de um conjunto qualificado de recursos humanos e materiais.

Um modelo de gestão bem planejado e eficaz é o Balanced Scorecard, que é uma ferramenta organizacional, que vem sendo utilizada de modo crescente em Instituições de Ensino Superior nos Estados Unidos, Europa e Austrália e tem-se mostrado extremamente eficaz no auxílio à elaboração do planejamento estratégico, bem como no controle operacional da Instituição.

O Balanced Scorecard examina o desempenho da Instituição sob quatro perspectivas ao invés da tradicional medida financeira de resultados. A partir do estabelecimento de uma visão da Instituição, normalmente decorrente do seu Planejamento Pedagógico, são estabelecidos índices de acompanhamento de desempenho sob o ponto de vista financeiro, dos clientes, do comportamento interno do processo de ensino/aprendizagem e das perspectivas de crescimento e aumento do conhecimento. Fornece informações acessíveis a todos os colaboradores de maneira que eles possam trabalhar conjuntamente para resolver problemas de desempenho usando a melhor informação possível.

### 5.1 – Missão e Visão

A eficiência, a eficácia e a qualidade de uma Instituição de Ensino para se medir, devem ser usados parâmetros diferentes dos usados para se medir estes mesmos itens em uma empresa comercial, industrial ou governamental.

Cada Instituição de Ensino tem a sua própria missão e sendo assim, cada uma delas deve ter sua maneira própria e adequada de fazer esta avaliação. Neste sentido a Instituição deve saber como vê o presente e o futuro de seus discentes, ou seja, o que ela pretende formar.



A partir da missão e da visão como um todo, cada um dos seus departamentos deve estabelecer suas missões e visões e leva-las até o nível dos colaboradores individuais, estabelecendo uma rede de compromissos, possibilitando uma cobrança de resultados.

No geral a missão das IES é colocar produtos, serviços e contribuições sociais à disposição da comunidade e do governo, satisfazendo suas necessidades. É através da missão que se determina qual conjunto de atividades pretende desenvolver e, conseqüentemente, quais os produtos, serviços e contribuições sociais que estarão à disposição da sociedade. A missão exerce a função de orientar e delimitar o campo de ação da gestão organizacional.

Para o Balanced Scorecard, este é o principal ponto de partida e o principal fator de sucesso para sua utilização, pois ele parte do princípio de que cada Instituição deve ter claramente definida qual é a sua missão e a sua própria visão de como se estabelecer e se estruturar para atender às suas expectativas. A figura 5 mostra a evolução da construção de um modelo do Balanced Scorecard.

A figura 5 mostra a evolução da construção de um modelo de BSC



Fonte: Bressiani, Alt, Massote (2003)

Por intermédio do BSC é possível:

- √ esclarecer e traduzir a missão e a visão, iniciando-se com um trabalho de equipe traduzindo a estratégia da Instituição em objetivos estratégicos específicos;
- √ comunicar e associar objetivos e mensurações estratégicas, que são transmitidos aos colaboradores através de boletins informativos, quadros de avisos e e-mails;
- √ planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, já que são traçadas conjuntamente metas para atingir os objetivos com três a cinco anos de antecedência, as quais, uma vez alcançadas permitem a evolução da Instituição.



Bressiani, Alt e Massote (2003) dizem que ao fazermos um desdobramento de objetivos, de cima para baixo, temos de nos preocupar em definir, a cada passo, considerando cada uma das perspectivas examinadas: temas estratégicos, objetivos estratégicos e quais os índices que permitem a mensuração do cumprimento dos objetivos em relação ao planejamento para o período conforme a tabela abaixo.



Tabela 1 - Temas, objetivos e indicadores estratégicos

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
FINANÇAS	Fortalecimento financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Retorno sobre investimento</li> <li>√ Utilização dos ativos existentes</li> <li>√ Crescimento rentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ ROI</li> <li>√ Retorno sobre ativos</li> <li>√ Margem líquida versus concorrência</li> </ul>
CLIENTES	Encantar o cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Estimular a contratação dos formandos</li> <li>√ Garantir estágios aos graduandos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Tempo de espera após diplomação</li> <li>√ Horas estágio/aluno</li> </ul>
PROCESSOS OPERACIONAIS	Eficiência didática	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Absorção de conteúdos</li> <li>√ Pesquisa pelos alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ % de aprovações sem substitutivas</li> <li>√ Utilização de livros da biblioteca</li> </ul>
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	Novos cursos Reciclagem de professores	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Criação de novos cursos de atualização</li> <li>√ Cursos internos de reciclagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Matrículas por curso</li> <li>√ Velocidade de chegada do curso ao mercado</li> <li>√ Horas freqüentadas de cursos de reciclagem</li> </ul>

Fonte: Bressiani, Alt, Massote (2003)

O BSC para Bressiani, Alt e Massote (2003) pode ser usado para viabilizar processos gerenciais críticos, como por exemplo, a implementação em uma unidade de ensino de um plano didático-pedagógico renovador, o qual é geralmente traumático por quebrar paradigmas.

As IES são as grandes responsáveis pelo progresso e desenvolvimento das civilizações. Elas têm um papel e um compromisso relevante com a sociedade. É um lugar de propagação da cultura. É um espaço que promove a criatividade e a descoberta. Deve ser um centro produtor e inovador de conhecimento, não apenas para o consumo, mas para a recriação, de tal forma que conhecimento gere conhecimento, ou seja, as atividades de pesquisa, que são o componente principal da renovação científico-tecnológica.

## 6 – O sistema de gestão estratégica “Balanced Scorecard” em uma Instituição de Ensino Superior

Para a construção de um BSC, Kaplan & Norton (1997) sugerem quatro passos, que se desenvolvem de forma correta, permitirá a sua consistência. Estes passos são:

- √ definição da arquitetura de indicadores;
- √ consenso em função dos objetivos estratégicos;
- √ escolha e elaboração dos indicadores;
- √ elaboração do plano de implementação.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O primeiro passo para a implementação do Balanced Scorecard é a definição do objetivo para a sua utilização. Uma vez definidos os objetivos deve-se identificar as perspectivas a serem utilizadas pela organização.

O modelo básico proposto por Kaplan & Norton (1997) está estruturado em quatro perspectivas, mas os autores entendem que é possível incluir novas perspectivas, desde que seja necessário. Então como é uma Instituição de Ensino Superior, recomenda-se iniciar com a perspectiva da educação, pois esse deve ser o seu foco principal.

Definidas as perspectivas, o passo seguinte é a definição dos participantes no processo, como por exemplo: a alta administração da instituição e os departamentos para construção dos indicadores.

Toda a metodologia do BSC depende da clara definição da missão. Para a definição da arquitetura de indicadores a ser utilizada é necessário identificar não só a missão, mas a visão e estratégias, que são fatores-chave de sucesso e seus objetivos estratégicos.

A partir da missão, pode-se estabelecer um programa para desenvolvimento e implantação do novo modelo didático-pedagógico, que compreende desde desenvolvimento de conteúdos e treinamento de professores até a preparação de um BSC para acompanhamento da sua implantação.

O trabalho pode ser iniciado nos cursos, com cada departamento, definindo claramente, dentro das limitações da missão da Instituição, qual o campo de atuação de seu formando, qual o perfil desejado para ele, quais as suas competências e habilidades. Neste contexto são definidos os conteúdos profissionais e os básicos. Será feita reunião, onde será debatido todos os conteúdos básicos de caráter geral, comum a todas as modalidades. De posse do conteúdo geral e dos profissionais, será estudado os pontos comuns e resultarão os currículos de cada especialidade e as matérias destinadas a transmitir estes conteúdos.

As metas a serem cumpridas para cada perspectivas do BSC, serão elaboradas quando da reunião dos departamentos de comum acordo em conjunto para o desenvolvimento do plano estratégico de implantação do novo modelo.

Os investimentos em ativos necessários, o material a ser utilizado em aulas e laboratórios, o número de aulas por disciplinas escolhidas, os recursos para pesquisas, de acordo com Bressiani, Alt, Massote (2003), irão possibilitar a previsão dos custos fixos e variáveis a serem incorridos, na Instituição e nos devidos cursos. A porção de receita também deve ser discutidas com os departamentos, sugerindo outras fontes de receita, quer não sejam puramente advindas de mensalidades, como cursos de extensão e pós-graduação, cursos sequenciais, emergenciais, magister, treinamento em empresas, consultorias, formação de parcerias, etc., que devem ser discutidas e exploradas.

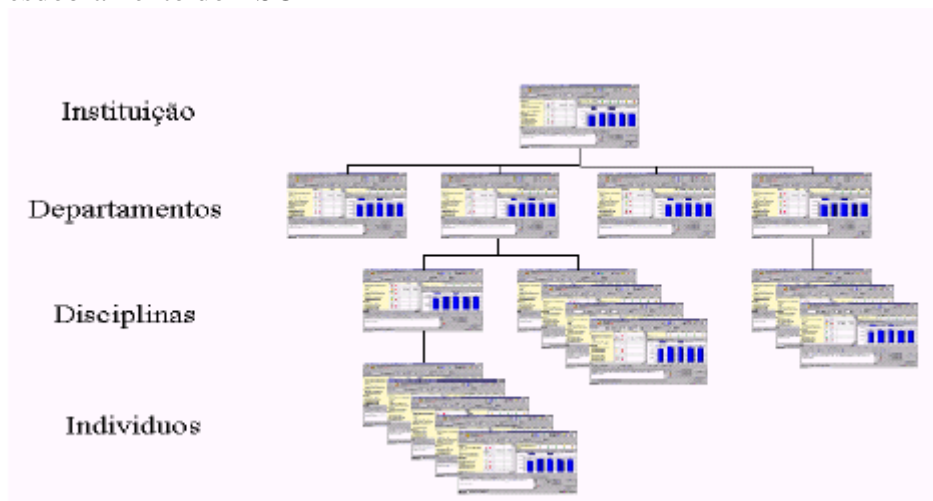
O orçamento da Instituição pode ser elaborado a partir de dados de entradas e saídas e, dentro dele, determinados quais serão os temas, objetivos e indicadores estratégicos a serem usados em cada desdobramento do BSC.

Deverá ser cuidadosamente discutida a perspectiva do cliente, pois nesta temos os seguintes intervenientes: o mercado de trabalho, ou seja, os empregadores dos nossos alunos, os alunos em si e os seus responsáveis e a sociedade em geral. Com isto a Instituição deve estabelecer procedimentos para manter seus bancos de dados atualizados em relação ao mercado e escolhidos os pontos de acompanhamento mais significativos, como exemplo citado por Bressiani, Alt, Massote (2003): serão por acaso a evolução da procura por vagas? Ou o grau de retenção? Ou a presença no Campus de recrutadores de empresas?



O desdobramento do BSC, finalmente será feito desde a Instituição como um todo, até o nível que for determinado, podendo chegar ao nível do colaborador, seja ele funcionário ou professor, como mostra a figura 6.

Figura 6 – Desdobramento do BSC



Fonte: Bressiani, Alt, Massote (2003)

## 7 – Conclusão

Para o desenvolvimento de um BSC, algumas premissas devem ser consideradas e, caso não o sejam podem simplesmente tornar-se impraticáveis. Um dos cuidados é o envolvimento da alta administração no processo de criação e estruturação dos indicadores.

Os principais objetivos para a implementação de um BSC estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso entre todos os participantes, pois do contrário, dificulta o comprometimento na execução das iniciativas estratégicas; possibilitar a vinculação entre indicadores de resultados ou ocorrências com seus vetores de desempenho, o que facilita sobremaneira a gestão e a própria construção de um Scorecard.

Esta metodologia de gestão permite a organização a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da Instituição para a tomada de decisão de forma correta. Partindo desta premissa, este trabalho teve como contribuição a estruturação de indicadores de resultados que uma Instituição de Ensino Superior poderá estabelecer para controle, traduzindo as suas estratégias em medidas e ações estratégicas.

## Referências

BORGES, A. SILVA, T. M. da. O custeio ABC aplicado em instituições filantrópicas de ensino. **Revista CCSH 2000. Centro de Ciências Sociais e Humanas**, v. 13. n.1. jan/dez 2000. Universidade Federal de Santa Maria. [http://coralx.ufsm.br/ccsh/5e\\_revista2002.php](http://coralx.ufsm.br/ccsh/5e_revista2002.php)

BRESSIANI, F. ALT. P. R. C., MASSOTE A A. **O uso do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma Instituição de Ensino Superior.** <http://www.pp.ufu.br> Acesso em 23.12.2003.



CAMPOS, J. A **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos, princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRAEMER, M. E. P. O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**. Minas Gerais, n. 3, p.53-70, dez.2002.

LOPES, F. G. **Balanced Scorecard e ISO 9001:2000**. <http://www.keyassociados.com.br>. Acesso em 19.06.2003.

PICORELLI, R. **Balanced Scorecard: assegurando o compromisso com o performance**. [www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com). Acesso em 30.06.2003.

REIS, R.V. **Utilização do *Balanced Scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas**. Florianópolis. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCHA, T., PINTO, M. G. C., GIUNTINI, N. A utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000, Goiânia. **Anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade**. Goiana: GO, 2000.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama**. Florianópolis. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis