

**A adaptação do *balanced scorecard* ao sinaes: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privada****The adaptation of the *balanced scorecard* to sinaes: a case study in a private higher education institution**

DOI: 10.34140/bjbv2n4-025

Recebimento dos originais: 20/08//2020

Aceitação para publicação: 20/09/2020

**Nilton dos Santos Portugal**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras  
 Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-MG  
 Avenida Alzira Barra Gazzola, 650, Bairro Aeroporto - Varginha-MG, Brasil  
 E-mail: nilton@unis.edu.br

**Sidney Verginio da Silva**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras  
 Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-MG  
 Avenida Alzira Barra Gazzola, 650, Bairro Aeroporto - Varginha-MG, Brasil  
 E-mail: sidney@unis.edu.br

**Alessandra Aparecida de Paula Souza**

Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas  
 Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-MG  
 Avenida Alzira Barra Gazzola, 650, Bairro Aeroporto - Varginha-MG, Brasil  
 E-mail: alessandrasouza@unis.edu.br

**Lucas Rosa Paiva**

MBA em Controladoria, Finanças e Bancos pelo Centro Universitário do Sul de Minas  
 Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-MG  
 Avenida Alzira Barra Gazzola, 650, Bairro Aeroporto - Varginha-MG, Brasil  
 E-mail: lucas@unis.edu.br

**Wanderson Gomes de Souza**

Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba  
 Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-MG  
 Avenida Alzira Barra Gazzola, 650, Bairro Aeroporto - Varginha-MG, Brasil  
 E-mail: wanderson@unis.edu.br

**RESUMO**

Este artigo descreve, por meio de um estudo de caso, a forma de gestão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) que utiliza os princípios de controladoria, por meio do modelo do *Balanced ScoreCard* (BSC) adaptado às dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), para o gerenciamento das metas e objetivos preestabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. O modelo favorece a descrição, a implementação e a administração das estratégias e seus indicadores. A instituição objeto deste estudo é um Centro Universitário localizado no Sul de Minas Gerais que possui 41 cursos de graduação, cerca de 47 cursos de pós-graduação *lato sensu*, cerca de 8.500 discentes e 259 docentes. Inicia-se o estudo com um retrato do Ensino Superior Brasileiro e seus principais desafios, seguido de fundamentos e

conceitos relacionados à controladoria e planejamento estratégico e, por fim, o relato e discussões das práticas, objetivos, indicadores e resultados obtidos após o primeiro ciclo de gestão da IES. Também são discutidas pontualmente as novas mudanças no Ensino Superior Brasileiro já a partir do ano de 2013, e seu impacto no modelo de gestão da IES.

**Palavras-chave:** Ensino Superior, Planejamento, *Balanced Scorecard*.

## **ABSTRACT**

This article describes, through a case study, how to manage a Higher Education Institution which uses the principles of controlling, through the model of the Balanced ScoreCard (BSC) adapted to the ten dimensions of the National System Higher Education Evaluation, for the management of goals and objectives in the institutional development plan. The model favors the description, implementation and management of strategies and indicators. The object of this institution is a university study center located in the Sul de Minas Gerais, which has 41 undergraduate majors, nearly 47 graduate courses broadly, about 8,500 students and 259 teachers. Begins the study with a portrait of the Brazilian higher education and its main challenges, followed by fundamentals and concepts related to controlling, strategic planning, and finally, the reporting and discussion of practices, goals, indicators and results obtained after the first cycle IES management. Punctually also discussed are the new changes in Brazilian Higher Education already from the year 2013, and its impact on the management model of organization.

**Keywords:** Higher Education, Planning, Balanced Scorecard.

## **1 INTRODUÇÃO**

Mudanças tecnológicas, socioculturais e econômicas impactam e influenciam todo e qualquer setor da economia. Com a educação não é diferente. A educação superior no Brasil acompanha essas mudanças com um crescimento acelerado. Em 2001, o número de Instituições de Ensino Superior - IES no país era de 1.391 e em 2011 chegou a 2.365. Desse total, 88% são instituições privadas que abarcam 4.966.374 estudantes, 73,7% do total de universitários brasileiros, uma variação de 4,9% em relação a 2010 (CENSO, 2013).

O crescimento do setor sofreu influência de diversos fatores, tais como ações governamentais, por meio da criação de políticas para ampliação de vagas nas instituições públicas, aumento dos financiamentos estudantis em instituições privadas e também graças à entrada de grupos de investidores no ensino superior.

Merece destaque ainda as exigências normativas, cada vez mais rigorosas e em constantes mudanças, advindas do Ministério da Educação, além de um público discente (podendo ser chamado de “consumidor”) cada vez mais preocupado e sensibilizado com a importância de uma formação sólida e de qualidade.

Diante deste cenário são pontos essenciais, na busca por excelência e bons resultados, a profissionalização, a organização e a capacidade em criar novas formas, métodos e ferramentas que subsidiem as decisões e o controle dos negócios nas IES.

Este artigo busca, por meio do paradigma interpretativo, descrever como os conceitos do BSC podem auxiliar o processo de gestão de uma IES, adaptados às exigências e determinações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, criando assim uma nova forma de gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Especificamente, este trabalho objetiva-se expor os resultados obtidos por uma instituição de ensino superior que adotou o *Balanced Scorecard* como ferramenta de controladoria, adaptando-o às dez dimensões do SINAES.

Nesse sentido, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como os artefatos do *Balanced Scorecard*, podem auxiliar uma IES para atender as exigências legais do Ministério da Educação e ainda obter resultados satisfatórios neste segmento em franca expansão e concorrência?

Como metodologia optou-se pelo estudo de caso, por se tratar de um estudo de eventos contemporâneos, que privilegia questões do tipo “como” (YIN, 2010), utilizando de observações participativas.

Este trabalho possui relevância não somente pelo contexto atual da educação superior brasileira, mas também pela aparente ausência de trabalhos sobre este tema nas principais bases científicas de pesquisa. Notadamente, embora a gestão estratégica de IES tenha se tornado uma real necessidade, pouco tem-se discutido no meio acadêmico como aliar qualidade de ensino e resultados econômico-financeiros positivos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO**

Desde a década de 90, é possível notar um grande crescimento na quantidade de instituições de ensino superior privadas. Tal fato é comprovado ao analisar a evolução destes números ao longo do tempo, por meio de estatísticas apresentadas pelo Censo da Educação Superior.

Promovido anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, o Censo da Educação Superior realiza um mapeamento completo sobre o sistema de ensino superior no Brasil. Realizado sempre em relação ao ano anterior, o Censo fornece importantes dados sobre o panorama da educação superior no Brasil.

O Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2011, divulgado no ano de 2013 pelo INEP apresenta importantes dados que subsidiam a contextualização do ensino superior no Brasil. Na Tabela 1 abaixo é possível observar inicialmente a distribuição das IES por categoria administrativa e região. Já a Tabela 2, logo em seguida, mostra a evolução do número de IES no Brasil, desde 2001.

Tabela 1: Número e Percentual de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Regiões Geográficas - 2011.

| Brasil/Regiões Geográficas | Total Geral |       | Organização Acadêmica |      |                        |     |            |      |              |     |
|----------------------------|-------------|-------|-----------------------|------|------------------------|-----|------------|------|--------------|-----|
|                            | Total       | %     | Universidades         | %    | Centros Universitários | %   | Faculdades | %    | IFs e Cefets | %   |
| Brasil                     | 2.365       | 100,0 | 190                   | 8,0  | 131                    | 5,6 | 2.004      | 84,7 | 40           | 1,7 |
| Norte                      | 152         | 100,0 | 16                    | 10,5 | 8                      | 5,3 | 121        | 79,6 | 7            | 4,6 |
| Nordeste                   | 432         | 100,0 | 35                    | 8,1  | 6                      | 1,4 | 380        | 88,0 | 11           | 2,5 |
| Sudeste                    | 1.157       | 100,0 | 79                    | 6,8  | 87                     | 7,5 | 980        | 84,7 | 11           | 1,0 |
| Sul                        | 389         | 100,0 | 46                    | 11,8 | 18                     | 4,6 | 319        | 82,0 | 6            | 1,6 |
| Centro-Oeste               | 235         | 100,0 | 14                    | 6,0  | 12                     | 5,1 | 204        | 86,8 | 5            | 2,1 |

FONTE: Censo (2013)

Tabela 2: Evolução do Número e Percentual de Instituições de Educação

| Categoria Administrativa | Ano   |       |       |       |       |       |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                          | 2009  |       | 2010  |       | 2011  |       |
|                          | Total | %     | Total | %     | Total | %     |
| Total Geral              | 2.314 | 100,0 | 2.378 | 100,0 | 2.365 | 100,0 |
| Pública                  | 245   | 10,6  | 278   | 11,7  | 284   | 12,0  |
| Federal                  | 94    | 4,1   | 99    | 4,2   | 103   | 4,3   |
| Estadual                 | 84    | 3,6   | 108   | 4,5   | 110   | 4,7   |
| Municipal                | 67    | 2,9   | 71    | 3,0   | 71    | 3,0   |
| Privada                  | 2.069 | 89,4  | 2.100 | 88,3  | 2.081 | 88,0  |

FONTE: Censo (2013)

A Tabela 3 apresenta a razão entre as faixas de matrículas de graduação e o total de instituições por categoria administrativa. Pode-se observar que a categoria privada concentra o maior número de matrículas numa mesma instituição, comparativamente às categorias federal e estadual.

Tabela 3: Número e percentual de IES por organização acadêmica, segundo faixas de Quantidade de Matrículas - 2011.

| Faixas de Matrícula de Graduação | Total Geral |       | Categoria Administrativa |         |          |           | Privada |
|----------------------------------|-------------|-------|--------------------------|---------|----------|-----------|---------|
|                                  |             |       | Pública                  |         |          |           |         |
|                                  | Total       | %     | Total                    | Federal | Estadual | Municipal |         |
| Total Geral                      | 2.365       | 100,0 | 284                      | 103     | 110      | 71        | 2.081   |
| Até 1.000                        | 1.393       | 58,9  | 110                      | 12      | 54       | 44        | 1.283   |
| De 1.001 a 2.000                 | 375         | 15,8  | 42                       | 14      | 16       | 12        | 333     |
| De 2.001 a 3.000                 | 167         | 7,1   | 25                       | 14      | 5        | 6         | 142     |
| De 3.001 a 5.000                 | 161         | 6,8   | 15                       | 11      | 2        | 2         | 146     |
| De 5.001 a 7.000                 | 68          | 2,9   | 15                       | 9       | 3        | 3         | 53      |
| De 7.001 a 10.000                | 49          | 2,1   | 17                       | 6       | 10       | 1         | 32      |
| Mais de 10.000                   | 152         | 6,4   | 60                       | 37      | 20       | 3         | 92      |

FONTE: Censo (2013)

Em outra análise é possível identificar o “porte” das instituições de ensino no Brasil. A Tabela 4 apresenta a quantidade e percentual das IES segundo a quantidade de cursos, ficando claro que a maioria das instituições de ensino superior no Brasil é de pequeno porte, possuindo menos de 10 cursos de graduação:

Tabela 4: Número de IES segundo quantidade de cursos

| Número de Cursos de Graduação | Instituições de Educação Superior |              |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------|
|                               | Total                             | %            |
| <b>Total</b>                  | <b>2.365</b>                      | <b>100,0</b> |
| Menos de 10                   | 1.707                             | 72,2         |
| 10  --- 20                    | 324                               | 13,7         |
| 20  --- 50                    | 199                               | 8,4          |
| 50  --- 100                   | 87                                | 3,7          |
| 100 ou mais                   | 48                                | 2,0          |

FONTE: Censo (2013)

No que tange especificamente sobre cursos, o Brasil possuía, em 2011, 29.376 (96,6%) cursos na modalidade presencial e 1.044 (3,4%) na modalidade a distância. Deste total, 67,7% dos cursos de graduação são ofertados por IES privadas. Na categoria pública, 18,7% são ofertados por IES federais, 11,0% por IES estaduais e 2,6% IES municipais. Já na modalidade a distância nota-se um maior equilíbrio, pois as IES privadas ofertam 55,5% dos cursos de graduação a distância e as IES públicas 44,5%.

A Tabela 5 a seguir ilustra melhor este quadro.

Tabela 5: Número de Cursos de Graduação por Categoria Administrativa de acordo com a modalidade de Ensino - 2011

| Modalidade de Ensino | Total Geral   |              | Categoria Administrativa |             |              |             |              |             |            |            |               |             |
|----------------------|---------------|--------------|--------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|------------|------------|---------------|-------------|
|                      |               |              | Pública                  |             |              |             |              |             |            |            | Privada       |             |
|                      | Total         | %            | Total                    | %           | Federal      | %           | Estadual     | %           | Municipal  | %          | Total         | %           |
| <b>Total</b>         | <b>30.420</b> | <b>100,0</b> | <b>9.833</b>             | <b>32,3</b> | <b>5.691</b> | <b>18,7</b> | <b>3.359</b> | <b>11,0</b> | <b>783</b> | <b>2,6</b> | <b>20.587</b> | <b>67,7</b> |
| Presencial           | 29.376        | 100,0        | 9.368                    | 31,9        | 5.357        | 18,2        | 3.248        | 11,1        | 763        | 2,6        | 20.008        | 68,1        |
| a Distância          | 1.044         | 100,0        | 465                      | 44,5        | 334          | 32,0        | 111          | 10,6        | 20         | 1,9        | 579           | 55,5        |

FONTE: Censo (2013)

Finalmente, deve-se analisar a quantidade de estudantes no ensino superior brasileiro. Conforme Tabela 6 a seguir, segundo INEP (2013), este número cresceu 5,6 % em relação a 2010. Em 2011, as instituições públicas possuíam 1.773.315 alunos (26,3% do total); já as instituições

## Brazilian Journals of Business

privadas abarcam 4.966.374 estudantes - o que representa 73,7% do total de alunos. Notadamente, as mais de 2.000 IES privadas são responsáveis por uma grande quantidade de pessoas que ingressam no ensino superior privado a cada ano.

Tabela 6: Número e Percentual de Matrículas, Ingressos e Concluintes de Graduação de cursos Presenciais e a Distância, segundo a Categoria Administrativa – Brasil – 2010-2011

| Ano               | Categoria Administrativa | Matrículas |           | Ingressos |           |                       |         |               |         | Concluintes |       |
|-------------------|--------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|---------|---------------|---------|-------------|-------|
|                   |                          |            |           | Total     |           | Por Processo Seletivo |         | Outras Formas |         |             |       |
|                   |                          | Total      | %         | Total     | %         | Total                 | %       | Total         | %       | Total       | %     |
| 2010              | Total                    | 6.379.299  | 100,0     | 2.182.229 | 100,0     | 1.922.240             | 100,0   | 259.989       | 100,0   | 973.839     | 100,0 |
|                   | Pública                  | 1.643.298  | 25,8      | 475.884   | 21,8      | 443.292               | 23,1    | 32.592        | 12,5    | 190.597     | 19,6  |
|                   | Federal                  | 938.656    | 14,7      | 302.359   | 13,9      | 279.811               | 14,6    | 22.548        | 8,7     | 99.945      | 10,3  |
|                   | Estadual                 | 601.112    | 9,4       | 141.413   | 6,5       | 135.463               | 7,0     | 5.950         | 2,3     | 72.530      | 7,4   |
|                   | Municipal                | 103.530    | 1,6       | 32.112    | 1,5       | 28.018                | 1,5     | 4.094         | 1,6     | 18.122      | 1,9   |
| Privada           | 4.736.001                | 74,2       | 1.706.345 | 78,2      | 1.478.948 | 76,9                  | 227.397 | 87,5          | 783.242 | 80,4        |       |
| 2011              | Total                    | 6.739.689  | 100,0     | 2.346.695 | 100,0     | 2.093.368             | 100,0   | 253.327       | 100,0   | 1.016.713   | 100,0 |
|                   | Pública                  | 1.773.315  | 26,3      | 490.680   | 20,9      | 457.552               | 21,9    | 33.128        | 13,1    | 218.365     | 21,5  |
|                   | Federal                  | 1.032.936  | 15,3      | 308.504   | 13,1      | 285.985               | 13,7    | 22.519        | 8,9     | 111.157     | 10,9  |
|                   | Estadual                 | 619.354    | 9,2       | 146.049   | 6,2       | 139.872               | 6,7     | 6.177         | 2,4     | 87.886      | 8,6   |
|                   | Municipal                | 121.025    | 1,8       | 36.127    | 1,5       | 31.695                | 1,5     | 4.432         | 1,7     | 19.322      | 1,9   |
| Privada           | 4.966.374                | 73,7       | 1.856.015 | 79,1      | 1.635.816 | 78,1                  | 220.199 | 86,9          | 798.348 | 78,5        |       |
| Δ%<br>(2010-2011) | Total                    | 5,6        |           | 7,5       |           | 8,9                   |         | -2,6          |         | 4,4         |       |
|                   | Pública                  | 7,9        |           | 3,1       |           | 3,2                   |         | 1,6           |         | 14,6        |       |
|                   | Federal                  | 10,0       |           | 2,0       |           | 2,2                   |         | -0,1          |         | 11,2        |       |
|                   | Estadual                 | 3,0        |           | 3,3       |           | 3,3                   |         | 3,8           |         | 21,2        |       |
|                   | Municipal                | 16,9       |           | 12,5      |           | 13,1                  |         | 8,3           |         | 6,6         |       |
| Privada           | 4,9                      |            | 8,8       |           | 10,6      |                       | -3,2    |               | 1,9     |             |       |

FONTE: Censo (2013)

Este crescente cenário resulta da franca expansão da oferta de ensino superior no Brasil, não só pela entrada da iniciativa privada no segmento, mas também pelas ações promovidas pelo Governo Federal, como aumento de vagas nas instituições federais e principalmente bolsas de estudo ofertadas a alunos de instituições privadas.

Ao analisar as necessidades de mercado nota-se que as instituições de ensino superior particulares, para sobreviverem neste meio, precisam ter uma importante visão da administração e de Controladoria. As diretrizes do Ministério da Educação - MEC buscam a qualidade de um curso superior dentro de padrões pré-estabelecidos, conhecidos como “Padrões de Qualidade”, utilizado pelas comissões de especialistas do MEC como forma de nortear a postura da instituição, propondo uma espécie de *Check List* para a gestão da qualidade, envolvendo atividades que determinam a política, o acompanhamento, a garantia e a melhoria do ensino.

Conforme Rojo (2001), o cenário mercadológico, até 1994, permitia que a IES vivesse em um ambiente organizacional relativamente tranquilo; dominado por instituições duradouras. Investia-se pouco na qualificação do corpo docente e quase nunca atentava-se para o que estava acontecendo com a economia nacional. Em junho de 1994, no governo do Presidente Itamar Franco, com a implantação do Plano Real, foram desenvolvidas políticas econômicas neoliberais, intensificando-se com a eleição e reeleição do Presidente Fernando Henrique Cardoso, coincidindo com um período de

transformações na área da tecnologia da informação; período este caracterizado principalmente pelo arcabouço de fios de fibra ótica interligando os continentes e permitindo a inserção comercial de países sem tradição mercantilista no âmbito global – começava então no Brasil a era da globalização. Esse momento de abertura de mercados e de desregulamentação trouxe novas possibilidades de negócios que iriam afetar todas IES, tais como a entrada de grupos investidores no ensino superior e mudanças na economia e mão-de-obra que levaram as pessoas a aumentar a procura pelo ensino superior.

## 2.2 A REFORMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

O Estado promoveu reformas na educação superior do Brasil. Tais reformas deram início com a edição da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, a qual estabelece o Sistema de Avaliação da Educação Superior - SINAES, que propõe uma revisão das competências e atribuições da Secretaria de Educação Superior - SESu, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC, do Conselho Nacional de Educação - CNE e do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, com o objetivo de consolidar o trabalho realizado por estas Instituições, na conferência de suas diligências perante os dispositivos da LDB nº 9.394/96.

A partir da Lei nº 10.861/04, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) passa a ser uma peça intrínseca do processo de gestão das instituições, devendo ser constantemente atualizado e acompanhado por meio de sistemáticas de avaliação. Com isso, e por força de lei, o planejamento passou a ser obrigatório às instituições, que passaram a pensar e delinear suas ações para ciclos quadrienais (se Faculdades) ou quinquenais (se Universidades ou Centros Universitários).

Após a Lei 10.861/04 e com o passar dos anos, nota-se cada vez mais iniciativas do Ministério da Educação para implementar ações que visem avaliar, supervisionar e regular instituições de ensino e seus cursos superiores. Por meio de uma sistemática de avaliação trienal, o INEP busca identificar o nível de qualidade destes cursos e instituições, utilizando principalmente os resultados do ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - e comissões de verificação *in loco* para verificar a qualidade do ensino oferecido.

Muitas tem sido as instituições submetidas à processos administrativos e de supervisão em virtude de resultados insatisfatórios obtidos nestas avaliações *in loco* e nas avaliações do ENADE. Junte-se a isso o crescimento do número de vagas ofertadas no ensino superior, que tem levado as instituições privadas a enfrentar forte concorrência na captação de alunos, não somente de instituições vizinhas à sua área de atuação, mas também de instituições de outras regiões que ofertam cursos à distância. Temos então um cenário tão adverso que muitas instituições encerram suas atividades pois não conseguem sobreviver, deixando assim milhares de alunos sem a conclusão de seu curso superior.

Este cenário, ainda em constante mudança, principalmente por novas regulamentações do Ministério da Educação, tem levado as instituições de ensino a planejar e controlar melhor suas ações e buscar meios de obter melhores resultados, utilizando para isso ferramentas de gestão e controle que ajudem a tomar decisões corretas e preparar-se para a dinâmica de um mercado tão concorrido. Nesse contexto, planejar não só é preciso, como também necessário. Para as IES privadas do país isso tem determinado o sucesso ou o fracasso perante os órgãos de regulação e a alta competitividade.

### 2.3 *BALANCED SCORECARD*

Em pesquisa recente, realizada por Casartelli et al. (2010), quarenta e seis gestores de instituições de ensino no país apontaram como sendo o item mais importante para melhorar o acesso às informações e o subsídio à gestão a criação de uma cultura institucional na gestão destas informações. Em segundo lugar, e de grande importância para o contexto deste trabalho, está a definição de indicadores gerenciais. Principalmente, em relação a este item, é possível notar a importância dada à mensuração de indicadores que retratem a realidade da IES. Ainda os autores defendem o fato de que uma política de gestão baseada no uso de indicadores pode auxiliar a implementação de uma cultura de gestão de informações, melhorando assim as práticas e os resultados das IES.

Nesse sentido, uma ferramenta que pode ser utilizada para definição e controle de indicadores gerenciais e acompanhamento de um planejamento é o *Balanced ScoreCard* – BSC.

Retornando o estudo de Casartelli et al. (2010), os autores sugerem na conclusão da pesquisa a adoção de uma cultura de gestão por indicadores, já que a preocupação com orçamento e indicadores de desempenho é citada pela maioria dos entrevistados. Outro ponto importante é a cobrança a que estão sujeitas as instituições de ensino por parte do MEC/INEP. Além deste fato, a grande importância dada aos resultados obtidos no ENADE tem levado os gestores a preocupar-se cada vez mais com o SINAES e a legislação educacional vigente, o que também corrobora para que haja uma sistemática de avaliação e controle sobre estas exigências legais.

O BSC baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais divididos em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Kaplan e Norton (1997) conceberam este modelo com a finalidade de determinar um método que pudesse mensurar desempenhos. Pensaram que assim como um piloto de uma aeronave, a organização deveria ter, de forma visível, as principais informações para subsidiar a tomada de decisão correta. Este modelo permite obter informações sobre a qualidade da gestão, e com isso, definir níveis de confiança e conhecer melhor a organização para monitorar seu progresso e tomar medidas de correção quando preciso (KAPLAN, NORTON, 2004a).

Sua estruturação se estabelece em quatro perspectivas de análise: financeira, cliente, processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Cada perspectiva abarca um conjunto próprio de objetivos, e estes por sua vez, possuem indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias. Todas estas informações, juntamente com o relacionamento entre indicadores são representados em um documento denominado mapa estratégico (MIZRAHI; CANEN, 2012).

A perspectiva financeira verifica se a estratégia da organização está alinhada para que aconteça a alavancagem dos resultados. As metas desta perspectiva estão relacionadas com a rentabilidade, crescimento, controle de custos e valor para o acionista. De modo geral, o crescimento da receita irá refletir diretamente nas outras perspectivas no sentido de geração de novas aberturas no mercado, produtos ou serviços e clientes.

Na perspectiva do cliente o foco está no nicho de mercado que a organização irá atuar efetivamente. Satisfação, retenção, captação e lucratividade são indicadores básicos na perspectiva. Os processos internos objetivam a identificação dos processos críticos, visando a melhoria contínua para sustentar os objetivos traçados nas perspectivas anteriores. A perspectiva do aprendizado e do crescimento objetiva a capacitação da organização, necessária para aprimorar as suas vantagens competitivas. Trata-se não só do que a empresa precisa aprender para atingir os outros objetivos fixados e entregar valor para o cliente, mas também, como ela tem melhorado seus resultados em virtude deste aprendizado. Segundo Martins et al. (2010), todas as perspectivas – cliente, processos e aprendizagem – impactam de forma positiva ou negativa na perspectiva financeira, que por sua vez, resulta em perdas ou ganhos para a organização.

## 2.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO

De acordo com Gusmão e Batista (2008), a possibilidade de medir as perspectivas passa pelo estabelecimento de indicadores mensuráveis. Estes por sua vez exigem a participação de todos os níveis da organização, para que a estratégia seja convertida em ações que colaborem para sua implementação e eficácia, afinal esta ferramenta tem por objetivo facilitar a construção de um sistema de controladoria.

Oliveira (2006) entende que todo trabalho de administração de processos necessita de estabelecimento e análise de indicadores de desempenho, para verificar se os processos alcançaram os resultados almejados. Para Kaplan; Norton (1997), os indicadores afetam o comportamento das pessoas dentro e fora da organização e as empresas devem utilizar sistemas e métodos de gestão e medição de desempenho (controle). Para Ruas (2003) os indicadores de desempenho devem ser separados e escolhidos de acordo com as características: podem ser medidas de resultados, ou seja, que não sejam perenes de forma que reflitam as estratégias propostas, e podem ser medidas de

crescimento, ou seja, apontam tendência, objetivando indicar oportunidades ou ameaças na busca pela criação de valor.

Kaplan e Norton (2004b), relatam a implementação do BSC como ferramenta de controle e gestão estratégica em instituições de ensino, cujo resultado foi a transformação do sistema escolar do Condado de *Fulton* (EUA), em referência a sua excelência em planejamento e gestão. Seguindo esta referência, Mizrahi e Canen (2012) também relatam a importância da utilização de indicadores de desempenho na educação. Os autores defendem a ideia ao citar Preedy et al. (2006), que destacam a utilização destes indicadores para apontar práticas mais eficientes para melhoria no contexto educacional.

Contudo, ainda é preciso ter atenção à chamada relação de “causa e efeito”, citada por Mizrahi e Canen (2012). Para os autores, o relacionamento existente entre indicadores de desempenho mostra que a melhoria obtida em um indicador pode gerar melhoria em um ou mais indicadores. Esta relação deve ser levada em consideração no momento de planejamento do BSC, aprimorando a representação das perspectivas no mapa estratégico. Nesse sentido, os autores defendem a maneira de construção de um BSC descrita por Kaplan e Norton (2004b), ou seja, os mapas estratégicos devem ser estabelecidos por meio de uma estrutura matricial – de cima para baixo. Quanto ao controle, de acordo com Casartelli et al. (2010, p. 195), “[...] deve-se trabalhar a cultura da organização orientada para a gestão de informações. Uma política de gestão baseada no uso de indicadores pode ajudar nesse sentido”.

No período de acompanhamento ou mesmo encerramento do tempo de vigência do BSC, é importante que as medidas de desempenho sejam amplamente divulgadas, sejam elas de resultado positivo, negativo ou estável, já que esta atitude garante maior transparência e equilíbrio no planejamento. Além disso, caso os indicadores apresentem resultados positivos, este serve de motivador e impulsionador de credibilidade tanto para os profissionais responsáveis quanto para os gestores e diretores. Esta motivação pode levar equipes e indivíduos melhorarem outros pontos da instituição que até então não foram planejados (MIZRAHI; CANEN, 2012).

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

A pesquisa no campo social, segundo Gil (2008), é um processo que permite a obtenção de novos conhecimentos da realidade. Como o foco deste trabalho é relatar a forma de gestão de uma IES que utiliza o modelo do BSC para adequar seus parâmetros às exigências das dimensões dos SINAES, a busca pela interpretação tende a refletir o significado da ação desta organização, abrigo-se assim o presente estudo no paradigma interpretativo da investigação social. A implementação do BSC na instituição de ensino possibilita acompanhar o desempenho institucional

por meio de indicadores, alavancando estes indicadores por meio da participação de todos os setores e colaboradores da instituição (KAPLAN; NORTON, 2004a).

### 3.1 MÉTODOS

Como método, o trabalho se enquadra em um estudo de caso. Segundo Alencar (2000), o estudo de caso não é, em si, uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Para Yin (2010), a recomendação pelo estudo de caso deve ser quando o estudo de eventos contemporâneos e as situações e comportamentos não podem ser manipulados, porém é possível se fazer observações diretas. O autor classifica ainda o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que visa os estudos sociais e que, ao contrário de outros métodos, não se caracteriza por possuir uma técnica de pesquisa específica, mas sim, por um meio de organizar dados, que privilegia questões do tipo “como” e “por quê”. A questão de pesquisa abordada neste trabalho é do tipo: “como”. Seu objetivo foi avaliar a forma de gerenciamento de desempenho por meio de indicadores da instituição, bem como descrever os resultados.

Como técnica optou-se pela observação participante. Lakatos e Marconi (2010) classificam a observação participativa em uma participação real do pesquisador com o objeto em estudo. Para Yin (2010), esta técnica proporciona oportunidades de pesquisa que, de outra forma, estariam inacessíveis à investigação científica.

### 3.2 A IES EM ESTUDO

A instituição em estudo trata-se de um centro universitário, localizada na região Sul do estado de Minas Gerais; possui cerca de 8.500 alunos (entre graduação e especialização *lato sensu*), 232 colaboradores técnico-administrativos e 259 docentes, distribuídos entre 41 cursos de graduação e 47 cursos de pós-graduação *lato sensu*.

É importante ressaltar que o ano de 2008 marcou a transição desta IES e outras dezenas de instituições de ensino superior mineiras, criadas e/ou mantidas de acordo com legislação da unidade da federação, que eram subordinadas, até então, ao Conselho Estadual de Educação para regulação do Ministério da Educação (Sistema Federal). Em 5 de setembro do referido ano, o Supremo Tribunal Federal decidiu pela migração destas instituições para o Conselho Nacional de Educação, determinando assim a adequação dos métodos de gestão da IES e de coordenação dos cursos às legislações e normas do Sistema Federal de Educação. Esta mudança trouxe grandes impactos e desafios à IES, que passou a lidar com novas regras e legislações, tendo assim que adaptar sua estratégia a fatores que até então não estavam presentes em seu ambiente organizacional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

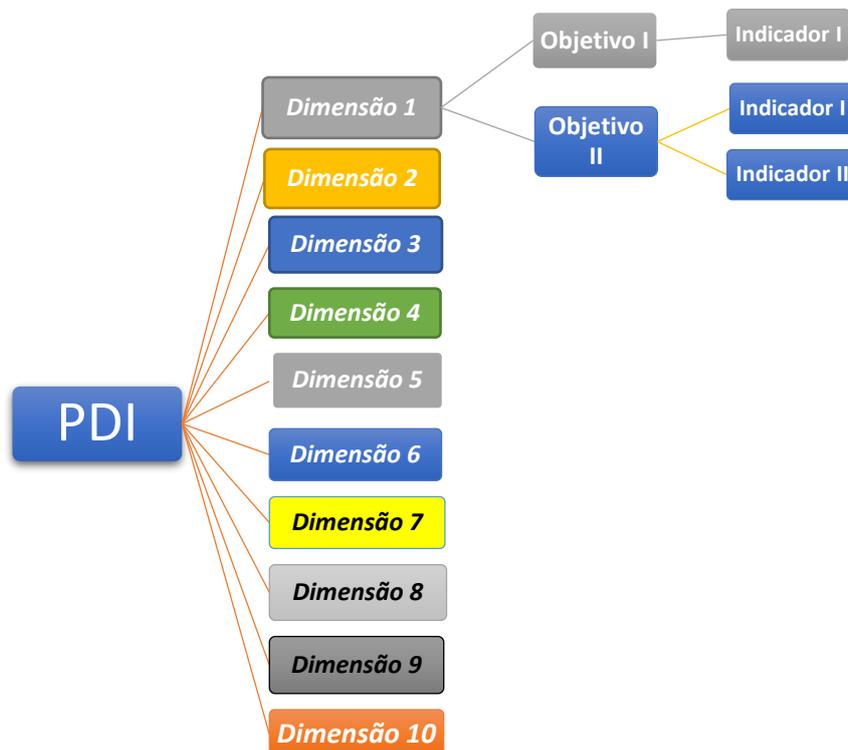
### 4.1 O MODELO DO BSC ADAPTADO

O Decreto Federal 5.773, de 9 de maio de 2006, ao dispor sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, estabeleceu o Plano de Desenvolvimento Institucional como documento essencial à gestão das instituições de ensino superior.

A Instituição estudada, ao aprovar, por seu conselho universitário, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, estabeleceu-o como ferramenta de planejamento abarcando sua identidade institucional, no que diz respeito à sua metodologia de trabalho, à sua missão, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver. Além de cumprir um requisito legal, a instituição concebeu o seu PDI como um instrumento gerencial e de tomada de decisões, que congrega suas metas de crescimento e sustentabilidade.

O PDI, com vigência de 2009 a 2013, foi arquitetado e formatado nos moldes das dez dimensões do SINAES, conforme representado na Figura 1 abaixo. Sobre estas dez dimensões, 21 objetivos foram determinados considerando as estratégias definidas pelo grupo gestor da instituição e, dos 21 objetivos, 55 foram os indicadores estabelecidos para a mensuração das metas e o acompanhamento das realizações.

Figura 1: O desdobramento do PDI em suas dez dimensões



Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

## Brazilian Journals of Business

Diferentemente do BSC original, o modelo em questão tem suas dimensões ampliadas e ajustadas às dez dimensões do SINAES. As perspectivas originais do BSC se misturam a estas dimensões, criando assim um BSC contendo dez perspectivas, cada qual com seus objetivos e indicadores.

Em seu planejamento, a IES buscou, para cada dimensão, estabelecer objetivos, alinhados com a missão e visão da instituição, levando em consideração também a participação dos responsáveis de cada setor. Após estabelecer os objetivos, foram elencados 55 indicadores mensuráveis, que passaram então a direcionar as ações dos setores e da gestão da IES. Em cada um destes indicadores, é possível realizar uma analogia com o modelo do BSC, como o indicador “Satisfação do aluno” (que seria o Cliente no BSC), este pertencente ao objetivo “propiciar ambiente acadêmico favorável à satisfação do aluno” e à nona dimensão (Política de atendimento aos discentes – SINAES).

O Quadro 1 abaixo apresenta um recorte do BSC utilizado pela IES e alguns exemplos de objetivos.

Quadro 1: Recorte do Mapa Estratégico da IES

| Dimensão  | Exemplo de Objetivo  | Período de Análise |
|---|--|--------------------|
| <b>DIMENSÃO I</b> - A Missão e o PDI                        | Consolidar a imagem da IES   | Anual              |
|   | Implementar a gestão estratégica do PDI, tendo como base os resultados da Avaliação Institucional (CPA). | Anual              |
| <b>DIMENSÃO IX</b> – Política de atendimento aos discentes. | Propiciar ambiente acadêmico favorável à satisfação do aluno.  | Semestral          |

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Cada indicador possui um responsável, critérios, fórmula de cálculo, periodicidade e fonte a ser pesquisada para a constatação do realizado. A IES conta com um painel de bordo que é alimentado periodicamente com os números das realizações confrontando-os às metas preestabelecidas. Este painel contempla as metas, realizações e variações dos cinco anos de ciclo planejado.

Os indicadores são mensurados de distintas formas, mediante ações, objetivos ou atividade de cada departamento/pessoa responsável. Alguns são obtidos a partir de pesquisas internas, mensuração de índices financeiros, resultados obtidos em avaliações do MEC, ciclo de matrículas ou mesmo quantificação de materiais e recursos disponíveis.

A ligação entre os diferentes indicadores, buscando avaliar causa-efeito, permite representar tanto aspectos tangíveis, como indicadores financeiros ou de infraestrutura, quanto aspectos intangíveis, como percepção do discente sobre a IES ou grau de satisfação do mesmo com os docentes. Nesse aspecto, é importante notar que o intangível passa a ser tangível, uma vez que este é

mensurado e controlado por um indicador. No entanto, deve-se sempre ter atenção ao fato de que os indicadores devem ser sempre mensuráveis (GUSMÃO; BATISTA, 2008), fato este primordial para a implementação do BSC.

#### 4.2 RESULTADOS DO PRIMEIRO CICLO DO MODELO BSC ADAPTADO

Após sua implementação no ano de 2009, o método de BSC adaptado encerra o primeiro ciclo no ano de 2013. Embora esteja em seu último ano, foi possível à IES mensurar os resultados obtidos ao longo destes quatro anos, visto que ao fim de cada ano, um relatório sucinto é elaborado e discutido com o grupo de gestores da IES.

Cabe destacar que embora fossem muitos os desafios, a IES estudada conseguiu atingir grande parte dos objetivos traçados, alcançando e por diversas vezes superando as metas estabelecidas.

Em uma análise mais global, a controladoria implementada, por meio do BSC adaptado, permitiu que a instituição, no ano de 2013, atingisse 85% dos indicadores estabelecidos, mostrando assim a eficiência e eficácia tanto do sistema de controle quanto do comprometimento dos setores responsáveis. Dentre os indicadores alcançados, alguns merecem especial destaque: **(i) “Número de pessoas beneficiadas com os projetos de responsabilidade social”**, superou a expectativa em 175%, meta orçada de 9.000 envolvidos frente ao importante número de 24.742 pessoas beneficiadas de fato; **(ii) “Número de ações de cunho social desenvolvidas”**, onde a meta de 55 ações foi ultrapassada pelo real de 149 ações, ou seja, 171% acima do esperado; **(iii) “Market Share de Ingressantes”** - baseado em informações extraídas do Censo da Educação Superior, este indicador demonstrou uma variação positiva de 150% em relação aos 11% de meta orçada, apresentando um percentual de 27,47% da participação de mercado da região. Em uma análise horizontal o percentual de participação variou em 0,93%, o que representa aproximadamente 3,5% de ganho de um ano para o outro; e por fim, **(iv) “Número de ações desenvolvidas com base nas avaliações”**, que tem como meta atender no mínimo 70% das reivindicações apontadas nos processos avaliativos, no ano de 2013, o indicador apresentou um real de 86%, frente uma meta de 70%, variando positivamente em 23%.

A implementação desta sistemática de gestão, a aceitação e o envolvimento dos colaboradores de todos os níveis da instituição foram fundamentais para o atingimento de grande parte das metas preestabelecidas. Entre as principais contribuições do modelo de gestão destacam-se: (i) as constantes cobranças aos responsáveis pelos indicadores; (ii) o gerenciamento das ações que objetivam o cumprimento das metas e, por conseguinte, dos objetivos institucionais e dimensões do SINAES; (iii) a informação atualizada e de fácil acesso aos níveis estratégico e tático, subsidiando a tomada de decisão em tempo hábil; (iv) a unidade de direção da IES, contribuindo para o envolvimento de todos os colaboradores e (v), a conscientização dos responsáveis sobre suas atribuições e responsabilidades

perante a direção da IES, não somente para atingir indicadores, mas também como forma de entendimento dos caminhos traçados pela instituição.

As limitações do modelo se resumem: (i) na falta de dados históricos, quando na determinação das metas – fato este que está sendo superado com o passar dos anos de gestão; (ii) nas mudanças constantes dos instrumentos de avaliação do MEC, o que determina ajustes em dimensões, objetivos e até mesmo em indicadores; e (iii) na exigência de um perfil adequado e com autonomia para cobrar e gerenciar a execução e o cumprimento daquilo que foi predeterminado.

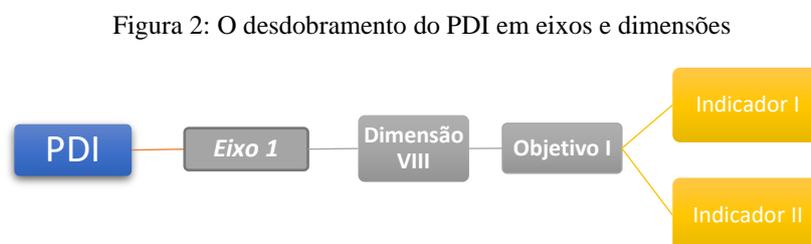
#### 4.3 ALTERAÇÕES DO SINAES – O NOVO MODELO DO BSC EM EIXOS

Como mencionado no tópico anterior, uma das limitações no BSC adaptado à instituição de ensino superior, refere-se às constantes mudanças nos instrumentos de avaliação do MEC. Nos últimos anos a educação superior brasileira tem sofrido muito com estas mudanças, principalmente no que tange às formas de avaliação e supervisão implantadas pelo MEC, por meio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior e INEP.

Estas mudanças abarcam a reformulação na metodologia de avaliação das comissões *in loco* e instrumentos de avaliação, alterações na sistemática do ENADE e estabelecimento de cronogramas para expedição de atos regulatórios, tais como autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento/recredenciamento de IES. Todos estes fatores tem levado as instituições de ensino a pensarem ainda mais estrategicamente, por vezes alterando seu planejamento em pleno curso de ação.

Sem dúvida, uma recente e significativa mudança foi a reformulação do instrumento de credenciamento de IES, divulgada no primeiro semestre de 2013. Estas alterações mudam o foco de visão do PDI, passando não a enxergá-lo mais sob a ótica das dez dimensões, mas sim, sob cinco eixos integradores, que abarcam os processos da instituição de ensino de uma forma mais lógica.

A Figura 2 demonstra um recorte da nova configuração do BSC da IES:



Fonte: INEP (2013b); IES (2013).

Tal mudança tem sido tratada por especialistas da área como um novo marco dos processos de avaliação da educação superior brasileira. As dez dimensões do SINAES foram reorganizadas e distribuídos em cinco eixos interdependentes.

O Quadro 2 ilustra, por meio de um recorte, a nova configuração destes novos eixos e as dimensões do SINAES relacionadas.

Quadro 2: Recorte de três dos cinco eixos e sua integração com as dez dimensões do SINAES

| EIXOS         |  | DIMENSÕES ATENDIDAS  |
|---------------|--|--|
| <b>Eixo 1</b> | Planejamento e Avaliação Institucional | <b>DIMENSÃO 8</b> - Planejamento e auto avaliação.   |
| <b>Eixo 3</b> | Políticas Acadêmicas                   | <b>DIMENSÃO 2</b> – Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão.<br><b>DIMENSÃO 4</b> – Comunicação com a sociedade.<br><b>DIMENSÃO 9</b> – Políticas de atendimento aos discentes. |
| <b>Eixo 5</b> | Infraestrutura                         | <b>DIMENSÃO 7</b> – Infraestrutura física.   |

Fonte: INEP (2013b); IES (2013).

Findo o primeiro ciclo de gestão do PDI (2009-2013), em consonância com as mudanças no instrumento de avaliação, a IES, objeto deste estudo, tem agora como desafio reestruturar seu Planejamento Institucional para atender a este novo formato de avaliação e ainda: (i) avaliar as metas alcançadas ou que ficaram aquém do estabelecido; (ii) avaliar quais objetivos necessitam ser reestruturados, retirados ou inseridos em seu planejamento; e, (iii) estabelecer novos indicadores, não contemplados anteriormente. Ressalta-se que este trabalho tem envolvido bem mais os setores de nível tático e operacional, diretamente ligados às atividades-fim da IES.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Legislações de órgãos regulamentadores, a concorrência de um mercado em constante crescimento e a busca pela sobrevivência tem levado as instituições de ensino superior, principalmente particulares, a buscarem novas formas de gestão e métodos de controle. Em um segmento que demanda constante mensuração, análise e gestão de variáveis internas e externas, um sistema de acompanhamento e controle pode e deve ser aplicado com o intuito de auxiliar reitores, gestores e diretores a enfrentarem com maior segurança os desafios advindos de um ambiente, atualmente, instável e de alta competitividade.

Longe da busca por uma verdade inquestionável, este trabalho objetivou descrever uma nova forma de gestão que tem alavancado resultados de organizações no mundo dos negócios, agora em um formato adaptado ao contexto e às exigências do setor educacional brasileiro. Este estudo pôde

trazer à luz aspectos que estão no cerne da controladoria, que dentre outros aspectos, propõe como ferramenta a criação de eficaz sistema diagnóstico, neste caso, o *Balanced Scorecard*.

Mais do que simplesmente mensurar indicadores, o BSC adaptado ao ensino superior, tendo como pano de fundo um planejamento estratégico e o controle pode de fato alavancar as atividades de uma instituição de ensino, fato este comprovado e apresentado neste trabalho.

Ressalta-se que este artigo buscou relatar “como” a instituição gerencia seu Plano de Desenvolvimento Institucional, deixando como principal contribuição a possibilidade de outras IES’s utilizarem o método e, até mesmo, aperfeiçoarem a forma. E mais: tal como um dos preceitos básicos da controladoria, a IES estudada busca a partir de agora avaliar o planejado com o que foi realizado, em busca de um novo planejamento, um novo norte para os próximos anos.

Nada será possível e nem haverá sucesso se não houver plena aderência dos setores e responsáveis envolvidos, e mais, na decisão dos gestores em manter a controladoria em benefício da instituição de ensino. Mais do que um planejamento estratégico, é possível apor meio do estudo apresentado, criar em uma IES a cultura de inteligência estratégica.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA, 2000.

BRASIL. **Presidência da República**. Lei 10.861, de 14 de Abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004.

CASARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de M.; BITTENCOURT, Hélio Radke; GARIBOTTI, Vicente. Inteligência estratégica em Instituições de Ensino Superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 2, p. 183-197, mai./ago; 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUSMÃO, S. S.; BATISTA, I. V. C. Balanced Scorecard (BSC): análise de sua implementação e utilização em uma empresa farmacêutica no norte de Minas Gerais. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE**, XVIII., 2008, Gramado. Anais. Gramado: CBC, 2008.

CENSO da educação superior: 2011 - **resumo técnico**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2013.

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

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Balanced ScoreCard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: 7. ed. Atlas, 2010.
- MARTINS, et al. **Implementando a Estratégia**: uma abordagem do Balanced Scorecard. Curitiba: Ibpx, 2010.
- MINTZBER, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MIZRAHI; Saul Eliahú; CANEN, Alberto G. Gestão Estratégica multicultural baseada no *Balanced Scorecard* em instituições de ensino. **Revista Ensaio: aval. Públi. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n.74, p. 27-50, jan./mar.2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROJO, C. A. **Diagnóstico ambiental** – uma etapa do planejamento estratégico para instituições de ensino superior da iniciativa privada: o caso da Faculdade de ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – UNIVEL. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, 98p. Florianópolis: USFC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- RUAS, E. B. Criação de Indicadores Estratégicos para o Instituto de Pesquisas do Estado de São Paulo S.A - IPT. **RAE**-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.
- SIMONS, R. Levers of Control. **Harvard Business School Publishing**, 1995.
- TACHIZAWA, T.; RESENDE, W. **Estratégia Empresarial**: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade Brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.
- THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.