

## PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

**Claudivania Cardoso da Costa Dutra<sup>1</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>2</sup>, Paulo Ribeiro Quinteiros<sup>3</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Pós-graduada em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - 12020-040 Taubaté/SP – Brasil – claudivania-dutra@bol.com.br

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@gmail.com

<sup>4</sup> Orientadora - Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

**Resumo:** Devido ao aumento significativo na oferta de educação superior no Brasil, as Instituições de Ensino Superior (IES) buscam cada vez mais a excelência acadêmica. Este estudo centra-se numa ferramenta de gestão e avaliação de desempenho, denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que adota um conjunto de indicadores que, quando aplicados corretamente, permitem transformações organizacionais, promovendo, assim, a ação, criando uma visão integrada da gestão e da situação atual, permitindo, ainda, olhar em frente de forma pró-ativa, alinhar a estrutura organizacional, estabelecer e priorizar iniciativas em direção às estratégias definidas e influenciar o comportamento da sociedade. O trabalho objetivou desenvolver uma proposta de gestão para uma IES, utilizando a metodologia do BSC como ferramenta de gestão estratégica e avaliação de desempenho. E, por meio de uma pesquisa bibliográfica documental, com estudo de caso, foi desenvolvido um modelo de gerenciamento estratégico baseado na metodologia do BSC. Concluiu-se que o BSC é uma ferramenta útil para dirigir a IES de forma pró-ativa, pois, por meio dela o diretor poderá acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia serão executados e alcançados.

**Palavras-chave:** *Balanced scorecard*. Gestão estratégica. Avaliação de desempenho.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

### Introdução

Na última década verificou-se no Brasil um aumento significativo na oferta de cursos de educação superior. As Instituições de Ensino Superior (IES) estão desenhadas num cenário educacional focado na concorrência acirrada, nas estratégias ousadas de *marketing* e na elaboração de um sistema administrativo e de controle educacional que garante a obtenção não apenas de resultados educacionais, mas também de resultados financeiros.

Em razão disso exige-se uma compreensão mais ampla para entender as mudanças que estão ocorrendo, o que torna importante a formação e adoção de estratégias visando o enfrentamento das turbulências. Nesse contexto, a adoção de estratégias centra-se numa ferramenta de gestão e avaliação de desempenho, denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que tem como proposta o entendimento de todos os níveis da organização quanto à visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de

que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.

Como metodologia essa ferramenta adota um conjunto de indicadores que, quando aplicados corretamente, permitem transformações organizacionais promovendo assim, a ação; criando uma visão integrada da gestão e da situação atual, permitindo, ainda, olhar em frente de forma pró-ativa, alinhar a estrutura organizacional, estabelecer e priorizar iniciativas em direção às estratégias definidas e influenciar o comportamento da sociedade.

### Metodologia

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e enquadra-se no grupo das pesquisas exploratórias com estudo de caso.

### História e Conceito do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), de acordo com Kaplan e Norton (1997), surgiu em 1990 como um

estudo de “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, que tinha por objetivo desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, baseado em indicadores, voltada para o planejamento estratégico e criação de valor econômico futuro.

O estudo foi patrocinado pela KPMG, junto ao Instituto Nolan Norton, e desenvolvido por David Norton, executivo principal da *Nolan*, e por Robert Kaplan, consultor acadêmico. No início do projeto o grupo de estudos analisou vários casos referentes aos sistemas inovadores de mensuração de desempenho, dentro os quais o da *Analog Devices*, que descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC foi apresentado ao mundo com o artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado na *Havard Bussines*. A partir de então, o BSC deixou de ser um sistema de medição e passou a ser um sistema gerencial, utilizado para importantes processos gerenciais, como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamentos, *feedback* e aprendizado estratégico.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Portanto, o BSC ajuda as organizações a compreenderem melhor sua missão, visão, objetivos e estratégias.

### Fatores Favoráveis à Utilização do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas que quiserem sobreviver e prosperar na era da informação devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades, pois o que não é medido não pode ser gerenciado.

Para Serra; Torres; Torres (2003), o BSC é uma ferramenta que possibilita que:

- a estratégia seja desdobrada em objetivos para cada perspectiva;
- se estabeleçam indicadores de desempenho para cada objetivo, pois, assim, o executivo pode verificar se o objetivo está sendo atingido ou não;
- se crie um sistema de informação para verificar os indicadores para os níveis de desempenho;
- o executivo obtenha *feedback* de suas ações;

- o executivo crie uma equipe que dissemine a cultura de desdobramento da estratégia;
- exista uma cultura de aliança dentro da organização; e

- se crie a cultura de retenção dos funcionários.

Costa (2006) cita que o BSC ajuda a definir o que é preciso fazer e o que é preciso alcançar para que os objetivos estratégicos sejam cumpridos e também verificar o quanto se cumpriu desse plano.

Assim, o BSC é um catalisador para o bom gestor, pois permite a integração entre as áreas, sob o mesmo entendimento da estratégia, ressalta o seu resultado, o seu talento. Enfim, um gestor capacitado e motivado pode alcançar ótimos resultados para a organização.

### As Perspectivas do BSC

As quatro perspectivas que formam a estrutura do BSC segundo Kaplan e Norton (1997) são:

- perspectiva financeira;
- perspectiva de clientes;
- perspectiva de processos internos; e
- perspectiva do aprendizado e conhecimento.

O BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários em relação aos vetores do sucesso atual e futuro.

Então segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Entretanto, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, pode ser necessário agregar uma ou mais perspectivas complementares.

### Proposta de Implantação do (BSC) em Uma Instituição de Ensino Superior (IES)

A Instituição de Ensino é de caráter privado, voltada para a capacitação de pessoas e para o desenvolvimento de organizações no setor de comércio e serviços. Atua no mercado há 61 anos, e conta com uma rede de 60 unidades localizadas no Estado de São Paulo, porém, apenas cinco unidades oferecem o ensino superior.

### O Processo de Construção do BSC

Como a IES já possui as informações bem definidas em relação à missão, visão, opções estratégicas e objetivos estratégicos, será descrita apenas a proposta de construção do BSC, que durante o processo de elaboração não exige

nenhuma seqüência padrão a ser seguida, pois visa melhor atender às especificidades da IES.

Para o diagnóstico estratégico da IES, propõe-se a seguinte estrutura:

- análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (SWOT);
- análise setorial:
  - intensidade da rivalidade entre a concorrência;
  - ameaças de novos entrantes;
  - poder de barganha dos alunos e professores;
  - pressão de produtos substituídos.
- análise da evolução da demanda dos cursos:
  - inscritos;
  - ingressos; e
  - matriculados.
- análise de portfólio de produtos, ou de áreas de negócio, baseada no conceito de ciclo de vida do produto (matriz BCG dos cursos); e
- definição do posicionamento e do potencial de mercado.

A análise dos cenários dos negócios é fundamental para que a IES consiga avaliar se tem recursos e as competências necessárias para ser bem sucedida em relação às grandes tendências do mercado.

A IES deverá se perguntar se ela é a instituição certa para esses ambientes futuros. Se sim, ela deve analisar as oportunidades de negócios, se não, ela deve construir novas competências.

### Estrutura do Modelo

Este modelo permite à IES adotar uma visão mais competitiva ao planejar a captação de recursos externos. Dessa forma, o modelo pretende articular as ferramentas do Planejamento Estratégico e do BSC, no intuito de aprimorar os processos gerenciais, visando a melhoria contínua da IES.

É importante ressaltar que a estrutura do modelo só terá início após os resultados do diagnóstico estratégico.

A Figura 1A e 1B apresentam a estrutura do modelo proposto:

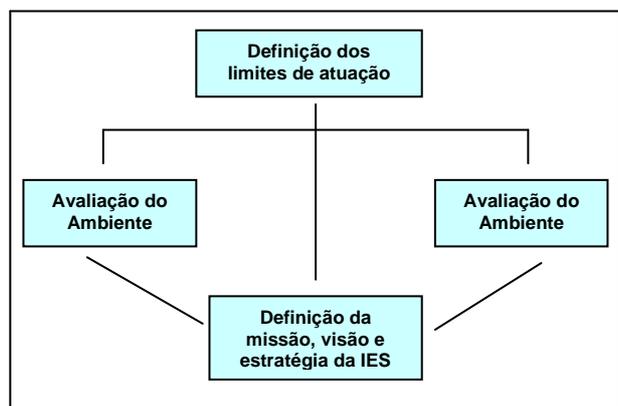


Figura 1A - Estrutura do modelo

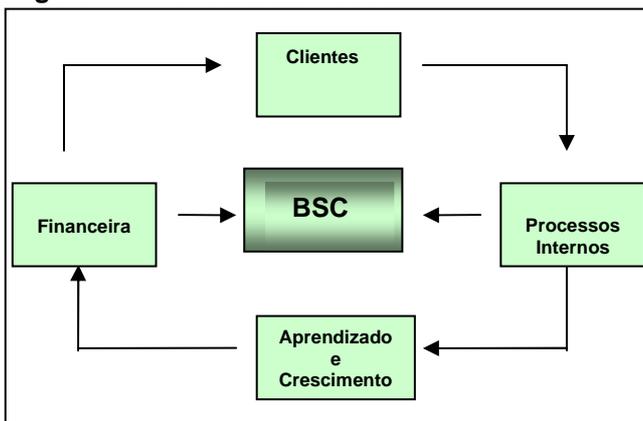


Figura 1B - Estrutura do modelo

O modelo consiste em duas partes, a primeira relaciona-se à preparação IES para definição do planejamento estratégico que objetiva avaliar seus indicadores e o seu ambiente estratégico. Já a segunda etapa (operacionalização) consiste na integração das quatro perspectivas que deverá beneficiar a IES no desenvolvimento e na comunicação da estratégia, que oferece propostas específicas de valor aos clientes internos, por meio de processos e serviços com qualidade diferenciada e alinhada.

No modelo proposto à IES, as perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento darão suporte necessário para que os objetivos financeiros sejam alcançados. Assim, no final todos os objetivos e medidas dessas três perspectivas deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. Portanto, na estrutura do BSC, os objetivos e as medidas financeiras desempenham um duplo papel, sendo o primeiro, o responsável por definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e o segundo ao servir de meta principal para os que objetivos e medidas das outras três perspectivas (do cliente, dos processos internos, e perspectivas do aprendizado e crescimento).

### Perspectivas de Clientes

Nesta perspectiva, a IES deverá perguntar: para sermos bem-sucedidos em nossa proposta institucional como devemos ser percebidos pela sociedade e como devemos tratar nossos alunos?

A IES trabalha com diversos segmentos de clientes; ela deverá atentar-se para melhor atender às necessidades de cada segmento, agregando benefícios significativos e duradouros, assegurando tratamento diferenciado aos grandes clientes ou contribuinte.

A responsabilidade social faz parte da missão da IES, e, para que ela alcance seus objetivos,

deve investir cada vez mais na sociedade com programas educacionais, exercendo uma ação relevante e diferenciada.

### Perspectivas dos Processos Internos

Aqui, a IES deverá perguntar: para satisfazermos nossos clientes internos e externos e em que processos devemos ser excelentes?

A IES deverá ser excelente no padrão na qualidade e na divulgação de seus produtos e serviços; expandir e diversificar a oferta e os mercados de produtos e serviços; manter uma gestão dinâmica, flexível e empreendedora, capaz de gerar recursos e atender às necessidades dos clientes, além de contribuir para o crescimento, fortalecimento, ampliação e intensificação de sua inserção institucional.

### Perspectivas do Aprendizado e Crescimento

Nesta última, a IES deverá perguntar: para concretizarmos a proposta institucional, como devemos aprender e melhorar?

A IES já investe em seus colaboradores, mantendo seu quadro com pessoal altamente qualificado e capacitado. Deve atentar para que todos os colaboradores estejam motivados. Quando o clima organizacional encontra-se satisfatório, os funcionários trabalham melhor, a qualidade de vida do funcionário deve ser priorizada.

Também deve manter o padrão tecnológico dos produtos, serviços, sistemas e processos atualizado e competitivo. Essas ações facilitam a comunicação, o aprendizado e o crescimento entre as equipes.

### Conclusão

Observa-se na atualidade, que o estudo referente às estratégias ocupa grande parte das preocupações dos gestores e dos estudiosos da temática organizacional, por constituir-se em campo privilegiado da definição dos rumos futuros da organização.

Não diferente é o ambiente atual das IES, com o aumento da concorrência originado pelo acelerado crescimento da oferta de vagas criadas. Por isso, não se admite mais uma administração burocrática, centrada em estruturas pesadas, direcionada para beneficiar uma pequena parcela do ambiente acadêmico em detrimento ao benefício do universo institucional.

No futuro próximo só terão espaço as instituições que voltarem suas estratégias para tirar vantagem de oportunidades identificadas no ambiente externo, e, uma vez consolidadas, poderão se tornar fator estratégico de sucesso, atraindo recursos, pessoal qualificado e imagem

positiva na comunidade, contribuindo, dessa forma, para o enriquecimento do trabalho acadêmico e para o progresso da sociedade.

Ressalta-se que as novas IES terão que apresentar claras características empresariais, combinando criatividade, leveza estrutural, agilidade, empreendedorismo, competência administrativa, qualidade acadêmica e uso adequado de princípios de gestão empresarial. Nesse aspecto, introduz-se BSC que por meio da execução dinâmica e não-linear da estratégia, propõe-se a comunicá-la, mensurar o seu desempenho, gerenciar a mudança e incentivar o aprendizado.

A IES deve utilizar o BSC como um Sistema de Gestão Estratégica, uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações a curto prazo.

E, com a realização do estudo de caso, verificou-se que a implantação do BSC deverá ajudar a IES a valorizar a marca; contribuir para o desenvolvimento de pessoas e organizações; aumentar a rentabilidade e lucratividade; aumentar e satisfazer os clientes; gerenciar processos que aumentam a eficiência do desenvolvimento educacional dos clientes; gerenciar oportunidades e riscos; gerenciar profissionalmente, focando resultados e redução de custos; desenvolver equipes competentes e motivadas.

Contudo, a IES, ao utilizar o BSC aliado ao planejamento estratégico, terá uma ferramenta bastante eficaz por contemplar variáveis de curto e longo prazos, por meio de um sistema de desempenho que busca integrar aspectos de ordem mais quantitativa a questões mais subjetivas. Ou seja, o BSC é uma ferramenta útil para dirigir a IES de forma pró-ativa, por meio dela o diretor poderá acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia serão executados e alcançados.

### Referências

COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SERRA, F; TORRES, M. C. S; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.