

SISTEMA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Gizela Teixeira Paranhos Dreher (Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Campus Ponta Grossa)

gizela_tp14@hotmail.com

Fabício Diego Vieira (Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Campus Ponta Grossa)

fd-vieira@hotmail.com

Jefferson da Silva Prado (Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Campus Ponta Grossa)

jsprado@yahoo.com.br

Resumo:

Este artigo tem o propósito de compreender as implicações do Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior. Para conceber essa abordagem foram confrontadas as perspectivas de aspectos referentes ao BSC, assumido como um instrumento que interfere no desenvolvimento de planejamentos estratégicos nas organizações. Para legitimar empiricamente essa discussão, foram realizadas pesquisas bibliográficas para levantamento de conceitos de diferentes autores. Os dados foram tratados por meio da análise do conteúdo, em uma abordagem temática. Como resultado, os aspectos relacionados ao planejamento estratégico surgiram como um caminho para a concepção de posicionamentos, levando cada grupo de experientes e pesquisadores ao desenvolvimento de ideias distintas. Dessa forma, concluiu-se que a necessidade de estar perante a uma forma moderna de atitudes se faz presente e é de fundamental importância.

Palavras chave: BSC. Planejamento Estratégico. Desempenho.

STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract

This article aims to understand the implications of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management system in higher education institutions. To design this approach were facing the prospects of aspects relating to BSC, taken as a tool that interferes with the development of strategic planning in organizations. To empirically justify this discussion, literature searches were conducted for lifting concepts of different authors. The data were analyzed using content analysis, in a thematic approach. As a result, the aspects related to strategic planning emerged as a way for the design of positions, leading each group of experienced researchers to develop different ideas. Thus, it was concluded that the need to be before the modern form of attitudes is present and is of fundamental importance.

Key-words: BSC. Strategic planning. Performance

1. Introdução

No ambiente atual a excelência empresarial é exigida continuamente, o grande desafio do administrador é manter um sistema de informação gerencial que forneça informações adequadas e para a tomada de decisões. Neste contexto, o BSC é visto como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico.

O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo proporcionando aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. 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.

2. O Balanced Scorecard, teoria e sua filosofia

Apresenta-se, como uma ferramenta de gestão baseada em indicadores múltiplos, os quais são avaliados periodicamente através de um mapa, gerando aprendizagem e correções de rota rapidamente quando necessário. Conforme Kaplan e Norton, Balanced Scorecard é uma técnica que visa a associação e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo indicadores para funções e níveis relevantes dentro da organização.

2.1 Balanced Scorecard: Sua Função

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento que mede o desempenho organizacional em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), permitindo que a organização acompanhe o desempenho financeiro, monitore e ajuste a estratégia.

2.2 Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira – Abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.

2.3 Perspectiva do Cliente

Perspectiva do Cliente - As empresa identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir, assim, as empresas alinham suas medidas básicas de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado

2.4 Perspectiva dos Processos Internos

Perspectiva Processos Internos – Os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa, buscando assim a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.

2.5 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento – Trata das habilidades, dos conhecimentos organizacionais, das capacidades e do comportamento organizacional, os quais são indispensáveis para a organização se manter competitiva.

3. Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

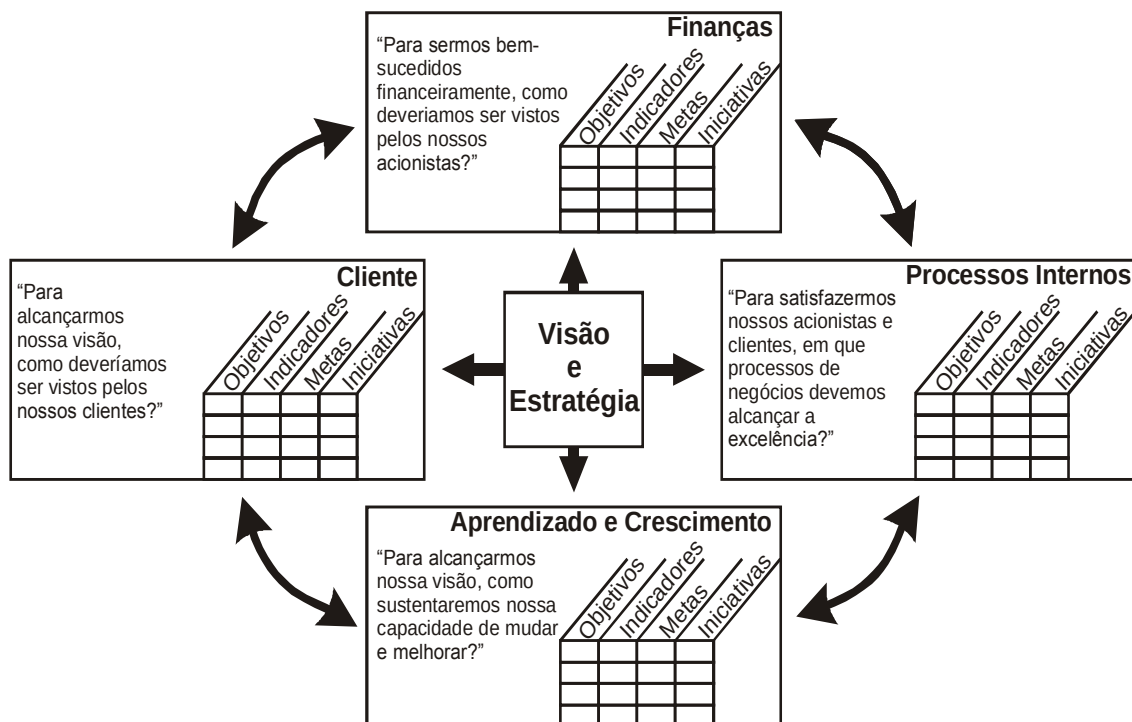


Ilustração 1 – BSC e Gestão Estratégica
Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p.10)

Recentemente, o BSC passa a servir como um sistema integrado de implementação e gerenciamento da estratégia. A partir de uma pesquisa empírica, Kaplan e Norton (2001) identificaram um padrão comum em organizações que usavam o BSC com este intuito. Dessa pesquisa, um padrão foi estabelecido e construído através de cinco princípios das organizações orientadas à Estratégia:

- Liderança
- Estratégia em operações
- Sinergia
- A estratégia é tarefa de todos
- A estratégia continua

Antes de começar a desenvolver o BSC, a organização deve ter um alicerce estratégico. Esse alicerce, para grande parte das organizações, é composto pelos seguintes elementos:

- Missão, visão, valores;

- b) Diagnóstico do ambiente interno;
- c) Formulação estratégica;
- d) Mapa estratégico;
- e) Implementação estratégica;
- f) Controle estratégico.

A estratégia pode ser definida como a maneira através da qual a organização alinha o ambiente interno (recursos, capacidades, conhecimento, cultura, estrutura, etc.) e o ambiente externo (política, economia, sociedade, ecologia, tecnologia, concorrentes, fornecedores, consumidores, etc.). Os ambientes interno e externo são compostos por *stakeholders*, ou seja, por atores com interesses diversos. Uma estratégia pode ser considerada como adequada quando ela atende aos interesses do maior número possível de *stakeholders*. No entanto, esses interesses são dinâmicos e mudam constantemente.

4. Balanced Scorecard nas instituições de ensino superior

Instituições de Ensino Superior (IES), com direcionamento predominante para o ensino privado, em função da capacidade de os governos nacionais manterem o financiamento da educação superior estar se esgotando. Verifica-se que o mercado de ensino superior privado no Brasil movimenta da ordem de R\$ 10 a 12 bilhões ao ano (SYLVAN, 2003).

Este mercado tem apresentado taxas de crescimento expressivas (~11% ao ano), principalmente graças a forte expansão do setor privado. As Instituições privadas de ensino superior detêm 62% dos alunos matriculados no Brasil. (MEC-INEP, 2002).

As IES particulares, por sua vez, por estarem inseridas nessa turbulência, necessitam permanentemente atentar aos requisitos do ambiente externo e estarem sujeitas às forças do ambiente interno, têm usual e racionalmente direcionado seus modelos de gestão para aqueles que contemplem características da chamada administração estratégica (MEYER Jr., 1988).

Alguns autores (BODINI, 2002, por exemplo) inferem que a metodologia tradicional para o planejamento estratégico é passível de implantação em universidades, embora possa haver necessidade de adaptações específicas, uma vez que: a universidade está inserida no “macro-sistema nação” e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país; o principal cliente do sistema é a sociedade. e seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.

Como afirmaram Kaplan e Norton(2000), as organizações, hoje, necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia quanto dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram feedback sobre ela. O Balanced Scorecard (BSC) poderia ser esta linguagem, uma vez que se traduz em um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não-financeiros, oriundos da estratégia da organização. Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

A grande utilidade do BSC ocorre quando ele deixa de ser um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser um sistema de gestão estratégica que trata da definição e disposição das informações chaves para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição.

Os principais objetivos de um Balanced Scorecard são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas e; melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Um bom BSC deve então combinar as medidas de resultado essencial e os direcionadores de desempenho. Os direcionadores é que indicarão como aqueles resultados essenciais deverão ser atingidos e se a estratégia está sendo implementada com sucesso. Os direcionadores sem as medidas de resultado essencial, por sua vez, permitem apenas que a unidade de negócio alcance metas de curto prazo sem indicador, o que poderá ocorrer com a organização como um todo ou apenas com o seu desempenho financeiro. Existem ainda casos em que, mesmo identificando um conjunto correto de medidas, a iniciativa de medir o desempenho falha por causa de dificuldades durante a fase de implementação. Estas dificuldades podem ser agrupadas em três categorias (NEELY, 2002): políticas, de infra-estrutura e de foco.

Os desafios políticos surgem quando as pessoas se sentem ameaçadas pela medição. Em organizações em que existe a cultura da culpa, a medição torna-se quase impossível porque ninguém quer que os dados sejam disponibilizados. Neste caso, as pessoas começam a jogar com os números, preocupando-se em distribuir medidas (ou números) ao invés de distribuir desempenho real. É essencial construir um sistema de medição que elimine ou reduza as chances de ser usado desta forma.

A segunda razão de falha na implementação do sistema de medição refere-se à falta de infra-estrutura na organização. Na maioria das empresas, os dados para calcular as medidas de desempenho já existem de uma maneira ou de outra. O problema é que os dados estão espalhados em diferentes bases de dados, em formato inconsistente e não estão relacionados. Muitas organizações não possuem a habilidade de integrar estes diversos conjuntos de dados em uma simples base de dados para que possam ser efetivamente explorados. Como esta integração requer muito tempo, esforço e recursos torna-se uma tarefa impossível e, em alguns casos, a organização necessita reformular toda a infra-estrutura de seu sistema de informações em função do projeto do sistema de medição.

Uma terceira razão para a ocorrência de falhas no processo de implementação do sistema de medição é a perda do foco. Muitos indivíduos se frustram porque o processo de construir e implementar a infra-estrutura tornou-se muito longo. As mudanças têm que ser rápidas porém, os benefícios não são tão rápidos. A alta gerência tem que reconhecer que este é um processo lento e longo. Um bom sistema de medição pode ter sido bem definido mas a infra-estrutura pode nunca entrar em funcionamento e nunca ser usada.

Essas últimas versões do BSC assim elaboradas têm a seu favor o fato de detalharem uma série de indicadores, mostrando possíveis formas de operacionalização para os mesmos. Contra si, apresentam relativa confusão conceitual a que se chegou pelo fato de um único gestor pretender estabelecer maneiras de se aferir o desempenho organizacional. Assim, ao lado de indicadores abrangentes e validados, como os da Avaliação das Condições de Ensino (INEP), contrapõe-se o discutível ranking do Guia do Estudante. Procura-se,

também, tudo medir, como a assiduidade dos professores, a assiduidade dos alunos, o índice de requerimentos protocolados etc. Mais ainda, estabelecem-se indicadores redundantes como a taxa de matrícula no semestre e a taxa de matrícula acumulada, dentre outros exemplos existentes.

Kaplan & Norton (1997) sugerem quatro passos para construção de um sistema de BSC. Estes passos são:

- a) definição da arquitetura de indicadores;
- b) consenso em função dos objetivos estratégicos;
- c) escolha e elaboração dos indicadores;
- d) elaboração do plano de implementação.

Seguindo o pensamento de Kaplan e Norton (1997), um sistema de gerenciamento surge gradativamente. Os primeiros passos para o processo de implementação do BSC visam:

- e) esclarecer a visão e a estratégia da organização;
- f) comunicar a estratégia organizacional;
- g) lançar iniciativas estratégicas, envolvendo mais de uma unidade de negócio concomitantemente; e
- h) levar cada unidade de negócio a desenvolver sua própria estratégia alinhada à da organização.

Mas o modelo básico de BSC de Kaplan & Norton (1997) está estruturado em quatro perspectivas. Outros autores entendem que é possível incluir novas perspectivas, desde que seja necessário, considerando o ambiente que as empresas estão inseridas.

Seguindo esta linha de pensamento, também foi possível destacar outro ponto de risco na utilização do modelo de BSC de Kaplan & Norton sem nenhuma alteração. Müller (2001) destaca que o modelo de Kaplan poderá apresentar alguma fragilidade como instrumento de gestão de uma instituição sem fins lucrativos, como Instituições de Ensino públicas por exemplo.

Monteiro Pessoa (2000) também seguem a mesma linha apresentada por Müller (2001) e destacada no parágrafo acima. Enquanto que nas organizações com fins lucrativos os objetivos financeiros são a consequência dos objetivos e das medidas das restantes perspectivas, nas instituições sem fins lucrativos podem funcionar como uma limitação.

Conforme destacados pelos autores e destacado nos parágrafos acima, é recomendável a inclusão de novas perspectivas no modelo de BSC de Kaplan & Norton para implementação em Instituições de Ensino Superior, podendo iniciar o processo de implementação do BSC com a inserção das perspectivas da educação e social, as quais deverão ter um peso maior neste processo.

Resumidamente, Müller (2001) e Lawrence e Sharma (2002) defendem a inclusão da perspectiva social no Balanced Scorecard para as instituições públicas de ensino superior. Esta recomendação deve-se ao relação do objetivo principal das instituições, a elevação do nível cultural, a contribuição para o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida da população.

Após estas considerações sobre as recomendações de inclusões de novas perspectivas para as Instituições de Ensino, podemos partir para próximos passos, definições necessárias

para implementação do BSC:

- (i) definição dos participantes no processo
- (ii) definição dos departamentos para construção dos indicadores.

Conforme recomendado por Kaplan & Norton (1997), a implementação do Balanced Scorecard deve ser efetuada num departamento ou unidade e isto é seguido por grande parte das instituições de ensino superior que optam por unidades específicas.

5. Considerações finais

O Estudo busca mostrar todos os conceitos fundamentais para a elaboração do BSC com foco nas Instituições de Ensino Superior. A excelência empresarial será exigida continuamente, o desafio do administrador é manter um sistema de informação gerencial que forneça informações confiáveis para a tomada de decisões.

Neste contexto, o BSC é visto como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas. O BSC equilibra todas as ações estratégicas permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo proporcionando um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro.

Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos internos; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento. Os indicadores devem traduzir a estratégia da empresa e devem ser utilizadas para auxiliar qualquer um na organização e tentar atingir as prioridades estratégicas. Somente assim as empresas serão capazes de não apenas criar estratégia, mas também implementá-las.

6. Questões para debates

O BSC permite interpretar a saúde da empresa sem necessidade de conhecimentos especializados prévios?

Em um nível básico, muitos dos indicadores e limites da empresa, mesmo não contando com especialização no assunto, são familiares. Isso pode ser feito mesmo no contexto da atividade empresarial?

Deve-se propor um plano de revisões periódicas, mais completas e orientadas a um objetivo competitivo?

A concepção de um BSC da empresa, ou de um conjunto de indicadores-chave para a gestão, deve atender e considerar o perfil e as características da empresa?

Ter um olhar para o "futuro", tendo em conta os desafios competitivos que a empresa criou é função primordial para a implementação do BSC?

A exigência de demasiados esforços para o processamento e / ou monitoramento poderia tornar-se um obstáculo ao invés de um impulso para a tomada de decisão?

Sendo o BSC uma excelente comunicação interna, de que forma pode permitir que os responsáveis pela gestão possam compartilhar o diagnóstico da situação sobre o

andamento da empresa de uma forma visual e compreensível por todos da comunidade social?

7. Sugestões de pesquisa

- a) O BSC NO GERENCIAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS
- b) AS PERSPECTIVAS FINANCEIRAS NO BSC
- c) AS PERSPECTIVAS DE CLIENTES NO BSC
- d) AS PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS NO BSC
- e) AS PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO
- f) AS VANTAGENS E ASPECTOS CRÍTICOS EM SUA IMPLEMENTAÇÃO
- g) O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC
- h) O AVANÇO SIGNIFICATIVO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DA EMPRESA

8. Referências

BODINI, Vera Lucia. *Planejamento estratégico em universidades*. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

INEP. *Geografia da educação brasileira*. Brasília: O Instituto, 2002.

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

_____. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. São Paulo: Campus, 1997.

_____. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Boston: *Harvard Business Review*, v. 74, Iss. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.

_____. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. Boston, set-out 2000, p. 167-176.

_____. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Knowing the score. *Financial Executive*. Morristown, v.12, Iss. 6, p. 30-33, Nov./Dec. 1996.

_____. Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*. Berkeley, v. 39, n.1, p. 53-79, Fall 1996.

_____. Putting the Balanced Scorecard to work. Boston: *Harvard Business Review*, v. 71, Iss. 5, p.134-147, Sep./Oct.1993.

_____. Strategic learning & the Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*. Chicago, v.24, Iss. 5, p. 18-24, Sep./Oct. 1996.

_____. The Balanced Scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Boston, v.70, Iss. 1, p. 71-79, jan.-feb. 1992.

_____. The Balanced Scorecard. Boston: *Harvard Business School Press*, Sep. 1996.

_____. The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: *Harvard Business School Press*, Jan. 2001.

LAWRENCE, Stewart e CHARMA, Umesh (2002), Commodification of education and academic labour - using the balanced scorecard in a university setting, *Critical Perspectives on Accounting*, N.º 13, pp. 661-677.

LEVY, Daniel C. *Unanticipated development - perspective on private higher education's emerging. Program for research on private higher education.* <www.albany.edu>. Acesso em abr. 2002.

MARTINS, T.S., GUINDANI, R.A., REIS, J.A.F., CRUZ J.A.W. *Incrementando a estratégia. Uma abordagem do Balanced Scorecard.* Editora IBPEX, 2010.

MÜLLER, João Rosa (2001), *Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. *Gestão e controle das universidades federais brasileiras - um modelo modificado do balanced scoredard.* 2000 .Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.