

Resumo: A administração de empresas vem sendo influenciada nas últimas décadas pelas transformações ocorridas no cenário econômico e social, sendo necessário que, também, as Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas acompanhem e administrem o seu desempenho organizacional, visando sua permanência no atual e competitivo mercado. As informações contábeis e financeiras, diante desse contexto, vêm sentindo essas mudanças e procurando acompanhá-las, visto a importância de informações, relatórios e análises de desempenho utilizados na tomada de decisão do gestor nos processos gerenciais. Nesse sentido, o desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico, tático e operacional aplicado a IES, com base no *Balanced Scorecard* (BSC), vem ao encontro da necessidade de se administrar o desempenho futuro da organização, estabelecendo metas estratégicas e a viabilização de suas realizações.

O presente artigo tem a expectativa de despertar o interesse daqueles envolvidos na gestão de uma IES por tal modelo de gestão.

Introdução

As IES, por se tratarem de prestadoras de serviços educacionais, têm como seu bem maior o capital intelectual, caracterizado como um ativo intangível. Os ativos intangíveis vêm exigindo, ao longo dos anos, cada vez mais atenção por parte das empresas quanto à sua gestão e ao acompanhamento de seu desempenho, pois influenciam diretamente na maximização do lucro e na qualidade dos serviços prestados. As informações contábeis e financeiras, por sua vez, têm tratado essa questão apenas no âmbito da tangibilidade, utilizando medidas financeiras tradicionais, as quais remetem para a análise do desempenho de organizações com base nos acontecimentos passados. Tentativas de adaptar a análise de desempenho de organizações vêm sendo realizadas ao longo dos anos, buscando um foco mais gerencial.

Algumas metodologias foram propostas, porém, apesar de melhorarem o acompanhamento com visão de futuro, os ativos intangíveis ainda não estavam sendo contemplados. Diversas pesquisas foram e continuam sendo realizadas com o intuito de contribuir, através da apresentação de diversos métodos, na mensuração desses ativos. O BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta alternativa para avaliação dos ativos intangíveis de uma empresa. Os idealizadores da metodologia afirmam que a avaliação de ativos intangíveis e da capacidade da empresa é útil para o seu sucesso na era da informação. O fundamento básico do BSC é o de que as medidas puramente financeiras não são suficientes para medir o desempenho global de um negócio. O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais (refletem acontecimentos passados), entretanto as complementam com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

O BSC como Ferramenta de Gestão

A contabilidade empresarial tradicional, cujo principal objetivo é o de apurar o resultado econômico e financeiro, pouco tem contribuído na aplicação de recursos do conhecimento envolvido nas organizações. Para gerar benefícios tangíveis e intangíveis e, obviamente, demonstrar seu valor, a contabilidade deveria cumprir eficientemente a sua função primária, fornecendo aos seus usuários informações relevantes na tomada de decisão.

O BSC é uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos, no ano de 1990, e tem como principais divulgadores Robert Kaplan e David Norton, os quais, em conjunto com outros pesquisadores, verificaram que os indicadores que as empresas vinham utilizando (basicamente financeiros) eram insuficientes para auxiliá-las a “criar valor econômico para o futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7).

Sobre a divulgação de informações contábeis, pode-se introduzir a opinião de Ludícibus (1994, p. 21): “O sistema de informações contábeis deveria ter capacidade para gerar relatórios de exceção para finalidades informativas especiais. Os relatórios contábeis tradicionais deveriam ter o poder preditivo e vir acompanhado de quadros informativos suplementares, demonstrando informações históricas e preditivas sobre indicadores de interesse para vários usuários”.

O estudo dessa dimensão permite verificar que tecnologias encontram-se disponíveis na organização para servir de suporte à criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, no sentido de avaliar os indicadores, corrigir eventuais distorções em relação às estratégias estabelecidas e aos resultados alcançados.

O BSC, por sua vez, engloba os conhecimentos e as habilidades que os colaboradores necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas (processos internos) na criação de valores para o mercado (clientes), conduzindo a organização a um maior valor acionário (financeiro).

Utilizando a avaliação de desempenho empresarial, o BSC pode fornecer à organização uma estrutura de implementação eficiente de gestão estratégica. Nesse sentido, o BSC se apresenta como um “sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9). Tal metodologia deve traduzir a missão e a estratégia das organizações em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Assim sendo, é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, medindo o desempenho organizacional com perspectivas equilibradas.

Essas medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho do futuro. Para tal não basta uma combinação de medidas contábeis, financeiras e não financeiras agrupadas em perspectivas distintas. Faz-se necessário que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas.

O BSC possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a

Escrito por

Qua, 04 de Maio de 2011 00:00

implementação ser bem sucedida, torna-se necessário identificar os objetivos e as medidas corretas, caso contrário os investimentos e as iniciativas serão desperdiçados. Cabe ressaltar, ainda, que o BSC não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem de deixar transparecer essa estratégia aos observadores, possibilitando a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o BSC consegue traduzir a visão e a estratégia em um conjunto integrado de medidas de desempenho.

O BSC é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada em um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos de modo a atingir todos os níveis da organização. Contrastando com os sistemas de medição tradicionais, baseados exclusivamente na vertente financeira, o BSC direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo o seu desempenho a partir de perspectivas para os indicadores de desempenho.

A personalidade de uma organização pode ser vista como ela mede as prioridades, determinando qual medição traz benefícios à gerência. O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton representa os quatro aspectos da atividade da empresa: sob a perspectiva financeira, dos clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. O quarto aspecto fornece a ligação com a gestão do conhecimento. Ele é uma ferramenta de administração estratégica que tenta ligar intervenções operacionais na base de conhecimento da organização com as metas de longo prazo.

Por ser o BSC um instrumento utilizado na medição do desempenho da organização utilizando-se de indicadores financeiros e não financeiros, muitas vezes não é entendido na sua essência, principalmente com relação à capacidade de observar e analisar as variáveis, havendo uma lacuna a ser estudada.

O BSC aplicado à Gestão de IES privadas

Atualmente, a busca pela excelência acadêmica no setor privado está estreitamente associada à sobrevivência da IES no mercado. Embora os termos “mercado” e “clientes” se mostrem, às vezes, inapropriados quando se trata de uma questão tão nobre e importante como a educação, o atual cenário de alta competitividade no setor de educação superior privado requer um planejamento estratégico que permita à instituição uma gestão eficiente de seu negócio (WEINZIERL, 2010).

Administrar uma IES tornou-se uma atividade complexa à medida que metas ousadas e, aparentemente, até antagônicas, são determinantes para seu sucesso, e.g. o aumento da rentabilidade, a melhoria de índices de qualidade exigidos pelo MEC e a redução da evasão. De toda forma, a IES deverá priorizar sua receita, sem prejudicar a qualidade do ensino, de forma a manter seu patrimônio atualizado e reinvestir na modernização de laboratórios, salas de aula etc., bem como garantir a capacitação de seu corpo docente. Certamente, uma tarefa árdua para qualquer organização. Tal complexo empreendimento requer a aplicação de técnicas de gestão alinhadas ao planejamento estratégico de uma IES.

O BSC, por sua vez, tem se mostrado adequado no acompanhamento não somente do

Escrito por

Qua, 04 de Maio de 2011 00:00

desempenho financeiro de IES, mas, também, de outros indicadores importantes, como a percepção de valor agregado às suas atividades, a execução de seus processos operacionais, o crescimento profissional e motivacional de seus professores e colaboradores etc.. Tais indicadores possibilitam aos dirigentes da organização um acompanhamento do desempenho da IES com base nas quatro perspectivas descritas anteriormente (SILVA, 2009).

A perspectiva financeira leva em conta os tradicionais indicadores contábeis, econômicos e financeiros, e.g. margem de contribuição, faturamento, retorno sobre o capital investido, lucratividade etc. Tais indicadores monitoram se a estratégia institucional apresenta os resultados financeiros desejados pela IES.

Por sua vez, a perspectiva dos clientes analisa o desempenho da IES sob o ponto de vista do acadêmico. A IES deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para seu corpo discente, obtendo, assim, a plena satisfação de seus clientes. Para se evitar elevados índices de evasão, por exemplo, faz-se necessária uma análise da valorização da IES por parte de seus acadêmicos. O que a marca da IES representa para seu acadêmico? O conhecimento do comportamento de seus clientes é demasiado complexo para que se compreenda o processo decisório de ingresso ou permanência na IES, mas é fundamental para que a organização mensure a satisfação de seus clientes. Assim, por exemplo, não será o valor da mensalidade uma questão preponderante para que um possível candidato opte pela concorrência.

Na sequência, a perspectiva interna leva em conta os processos mais relevantes da organização, os quais estão estreitamente relacionados com o planejamento estratégico da IES. Os processos internos devem propiciar condições para que a IES alcance a excelência e ofereça propostas capazes de atrair e fidelizar seus clientes. Tal perspectiva deve conduzir a IES a identificar os processos críticos para a plena realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores.

Finalmente, a perspectiva de aprendizado e crescimento deve tratar da administração dos ativos intangíveis da IES, com base em seu planejamento estratégico. As chances de sucesso de uma IES estão estreitamente relacionadas com a sua capacidade de aprender. Nessa perspectiva, a capacitação e a motivação de seus professores e colaboradores, bem como a modernização de sua infraestrutura, farão com que os objetivos propostos pela IES sejam atingidos. Professores bem formados e colaboradores altamente capacitados, trabalhando em instalações bem equipadas e confortáveis, passam a antever, de forma proativa, as necessidades de seus clientes. O esforço de professores, por exemplo, matriculados em instituições cujos programas de mestrado e doutorado são reconhecidos e criteriosos, oferece a oportunidade de desenvolvimento científico e o aprofundamento da formação obtida em suas graduações, o que eleva o nível do aprendizado em sala de aula. Tal característica, aliada a um colegiado comprometido, eleva as chances de sucesso de um curso e, consequentemente, da IES.

Essas quatro perspectivas e indicadores de desempenho refletem uma interdependência de ações de forma a se buscar um sistema gerencialmente equilibrado. Ademais, se bem utilizadas, essas informações permitem uma análise mais ampla da IES, em substituição à

Escrito por

Qua, 04 de Maio de 2011 00:00

forma tradicional de controle contábil e financeiro de resultados, ainda utilizado, atualmente, por muitas organizações.

O sucesso da IES está relacionado com sua visão, traduzida no seu planejamento estratégico. Oferecer cursos reconhecidos pelo MEC, com preços adequados e com qualidade acima da concorrência faz a diferença, porém não significa o pleno sucesso futuro de uma IES. Faz-se necessário, assim, compreender o funcionamento da organização, suprimindo-a de instrumentos que indiquem, a cada momento, seu desempenho. Ademais, torna-se imprescindível fornecer aos gestores responsáveis pelas atividades da IES, e.g. coordenadores de curso, chefes de departamento etc., as informações necessárias para que se possa corrigir o rumo de suas ações com eficiência e agilidade.

O BSC diferencia-se de outros modelos de gestão porque contempla os modelos de controle contábil e financeiro, agregando a eles indicadores não financeiros. Assim, o BSC torna-se uma ferramenta de apoio no monitoramento da evolução das decisões da IES a partir de indicadores estratégicos. Seu principal efeito resulta na capacidade de permitir com que seus gestores possam medir o desempenho de suas atividades, antevendo as necessidades da organização.

Discussões

Não se pode melhorar o que não se pode medir. O contexto apresentado evidencia a importância de se desenvolverem formas eficientes de monitoramento e interpretação das rápidas mudanças ocorridas no ensino superior privado atualmente. A adoção de um modelo de gestão com base no BSC produz impactos positivos sobre a qualidade dos serviços oferecidos por uma IES. No entanto, a implantação e a utilização deste modelo de gestão não resultam em tarefa simples, pois exigem esforços e recursos financeiros da organização, além de uma mudança cultural institucional. De toda forma, a existência de uma IES somente faz sentido se ela contribuir para a formação e o desenvolvimento da sociedade em que está inserida. O presente artigo traz consigo a expectativa de despertar o interesse dos gestores de IES privadas por tal modelo de gestão, de forma a potencializar o processo de crescimento do ensino superior em nosso país.

Referências Bibliográficas

IUDÍCIBUS, S. Teoria da contabilidade. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

B

alanced

S

corecard

– BSC – Gestão do Ensino Superior - Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado. Curitiba: Juruá, 2009.

KAPLAN R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEINZIERL, D. Administração acadêmica: o papel de gestor de um coordenador de curso em

Escrito por

Qua, 04 de Maio de 2011 00:00

uma IES privada. Revista Gestão Universitária, Belo Horizonte, ed. 226, maio 2010. Disponível em:

WEINZIERL, W. A. J. A gestão do conhecimento e sua relação no acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho, alicerçados no modelo *Balanced Scorecard* em uma empresa manufatureira. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Centro de Tecnologia e Artes - Centro Universitário – Católica de Santa Catarina (CatólicaSC)
Rua dos Imigrantes, 500, Bairro Rau - Jaraguá do Sul, SC, CEP 89254-430

Werner Artur Jorge Weinzierl

Departamento de Ciências Contábeis / Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE)

Rua Norberto Eduardo Weihermann, 230, Bairro Colonial

São Bento do Sul, SC, CEP 89288-385