

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Paulo Roberto Giollo**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO  
*BALANCED SCORECARD*  
UM ESTUDO DE CASO DA URI – CAMPUS ERECHIM**

**Porto Alegre, 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Paulo Roberto Giollo**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO  
*BALANCED SCORECARD*  
UM ESTUDO DE CASO DA URI – CAMPUS ERECHIM**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli**

**Porto Alegre, 2002**

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso

---

Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

---

Profa. Dra. Ilse Maria Beuren

Conceito Final:

Porto Alegre, de de .

Professor Orientador: Dr. Oscar Claudino Galli

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa Elaine e aos meus filhos, Alessandra, Ana Carolina e João Caetano, que me apoiaram e entenderam a minha ausência em muitos momentos dedicados a este curso de Mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Dr. Oscar C. Galli, pela sua fundamental orientação para a realização deste trabalho, pela sua competência profissional, seu incentivo, cordialidade e simplicidade.

A professora Dra. Edi M. Fracasso, pela coordenação do Mestrado Interinstitucional UFGRS/UCS, estando sempre disponível para resolver nossos problemas e orientar-nos em nossas dúvidas.

Aos professores do PPGA/UFRGS, pela qualidade e atualidade dos encontros.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente Luiz Lorenzet e Mario Coser, pelo apoio, companheirismo e amizade desfrutados nestes anos de estudo.

À URI – Campus de Erechim, pela oportunidade e apoio concedidos para a realização deste curso de mestrado.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é a criação de um modelo de avaliação de desempenho para uma universidade particular, sem fins lucrativos, tendo como base de avaliação e concepção o modelo conceitual do *Balanced Scorecard*. Trata-se de uma pesquisa exploratória, especificamente, um estudo de caso, no qual é criado um modelo de avaliação que tem o propósito de medir a execução da estratégia adotada pela universidade. Para fundamentar o sistema foi feita uma revisão teórica, abordando a administração estratégica e os diferentes modelos de avaliação de desempenho, desde a tradicional contabilidade financeira até os modelos de avaliação com foco em diferentes perspectivas financeiras e não-financeiras. Foi feito um aprofundamento maior a respeito do *Balanced Scorecard*, que serviu de base para criação do modelo proposto. Destacou-se a existência de estudos na aplicação de *scorecards* em universidades que optaram por mudar o foco principal da perspectiva financeira para o ensino ou cliente, porém, neste trabalho, concluiu-se pela manutenção da visão tradicional do *Balanced Scorecard*, tendo em vista que a universidade objeto do estudo, apesar do seu caráter social, depende exclusivamente da sua capacidade de geração de receita para sobreviver e se desenvolver. Foram criados indicadores estratégicos para as quatro perspectivas, financeira, dos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, fazendo-se um estudo da relação de causa efeito entre os indicadores através das perspectivas. Para testar a capacidade do modelo em medir a execução da estratégia, foi feita uma aplicação piloto, que comprovou a sua eficiência como modelo de avaliação do desempenho estratégico, confirmando também a viabilidade da aplicação do modelo tradicional do *Balanced Scorecard* em universidades particulares sem fins lucrativos.

**Palavras-chave:** Estratégia, sistema de avaliação de desempenho, *balanced scorecard*, perspectivas, objetivos e indicadores.

## ABSTRACT

The aim of this study is the creation of a Performance Measurement Model for a non-profitable private university, based on the measurement and conception of the Balanced Scorecard conceptual pattern. It is an exploratory research, more specifically, a case study, in a measurement pattern is created with the purpose of measuring the performance of the strategy adopted by the university. In order to base the system, a theoretical revision was performed, approaching the strategic administration and the different performance measurement models, which goes from the traditional financial accountancy to the measurement models, focusing on different perspectives: financial and non-financial ones. A deep Balanced Scorecard study was made, and this was used as the basis for the creation of the model proposed. It was noticed the existence of studies on scorecard applications in universities which opted for changing the main financial perspective focus into the teaching and customer one. However, in this study, the Balanced Scorecard traditional view was kept, due to the fact that this university depends exclusively on its capacity of generating maintenance and development incomes. Strategic indicators for the four perspectives, financial, of customers, internal processes, learning and growth were created, and a study on the cause and effect between them was also made. As an experiment, the model was applied and that has proved its efficiency as a strategic performance measurement model. This application also confirmed the viability of the traditional model application supported by the Balanced Scorecard in non-profitable private universities.

**Key words:** Strategy, performance measurement system, balanced scorecard, perspectives, objectives and indicators.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
SUMÁRIO .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.3 MÉTODO.....	15
1.3.1 Objeto de estudo .....	16
1.3.2 Coleta e análise dos dados.....	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	23
2.3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	26
2.3.1 O sistema contábil .....	27
2.3.2 O sistema de custos.....	29
2.3.3 Indicadores econômico-financeiros.....	31
2.3.4 Indicadores da qualidade.....	34
2.3.5 Valor econômico adicionado (EVA) .....	35
2.3.6 Valor de mercado adicionado (MVA) .....	37
2.3.7 Modelos de mensuração do Capital Intelectual.....	38
2.3.7.1 O Modelo de Edvinsson & Malone (Modelo Skandia) .....	39
2.3.7.2 Modelo de Sveiby .....	40
2.3.8 O <i>Balanced Scorecard</i> .....	42
2.4 FUNDAMENTOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) .....	43
2.4.1 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema gerencial .....	44



2.4.2	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
2.4.2.1	Perspectiva financeira .....	47
2.4.2.2	Perspectiva do cliente .....	50
2.4.2.3	Perspectiva dos processos internos.....	53
2.4.2.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	55
2.4.3	Integração das medidas do <i>Balanced Scorecard</i> à estratégia.....	59
2.4.3.1	Relações de causa e efeito .....	59
2.4.3.2	Medidas de resultados e os vetores de desempenho .....	60
2.4.3.3	Relação com os fatores financeiros .....	61
2.5	O <i>BALANCED SCORECARD</i> E SUA APLICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	61
2.6	A SISTEMÁTICA DE CRIAÇÃO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	62
2.6.1	Estabelecimento dos objetivos para a criação de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
2.6.2	Definição dos participantes .....	63
2.6.3	O processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	64
2.6.3.1	Etapa 1 - A definição da arquitetura dos indicadores .....	64
2.6.3.2	Etapa 2 – O consenso em função dos objetivos estratégicos .....	65
2.6.3.3	Etapa 3 – Escolha e elaboração dos indicadores .....	66
2.6.3.4	Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação .....	68
2.6.4	Outros roteiros de construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
3	MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	71
3.1	PRESSUPOSTOS BÁSICOS .....	71
3.1.1	Definição e delimitação da organização .....	72
3.1.2	Estabelecimento dos objetivos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	73
3.1.3	Orientação estratégica.....	73
3.1.3.1	Finalidade e objetivos .....	73
3.1.3.2	Diretrizes estratégicas .....	74
3.1.3.3	Confirmando a missão .....	74
3.1.3.4	Confirmando a visão .....	75
3.1.4	Definição dos participantes .....	75
3.1.5	Definição das perspectivas .....	75

3.2 ESTABELECENDO OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA PERSPECTIVA .....	77
3.3 ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES .....	80
3.3.1 Perspectiva financeira .....	81
3.3.2 Perspectiva dos clientes .....	82
3.3.3 Perspectiva dos processos internos.....	83
3.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	84
3.3.5 A Cadeia de relação de causa e efeito.....	85
3.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E ESTABELECIMENTO DE METAS.....	87
3.4.1 Estabelecimento de metas .....	87
4 PROCESSO DE APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	90
4.1 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	91
4.2 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS .....	92
4.3 PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	95
4.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	97
4.5 ANÁLISE DOS INDICADORES .....	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
5.1 CONCLUSÕES.....	104
5.2 LIMITAÇÕES DO PRESENTE ESTUDO .....	106
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	107
ANEXOS.....	111

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	21
Figura 2 – Avaliação de desempenho estratégico .....	25
Figura 3 - Indicadores econômicos e financeiros.....	33
Figura 4 – Ilustração do Navegador da Skandia Americana. ....	39
Figura 5 – Monitor de Ativos Intangíveis.....	41
Figura 6 - O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação Estratégica .....	45
Figura 7 - O <i>Balanced Scorecard</i> Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais .....	48
Figura 8 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	49
Figura 9 – Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica ..	54
Figura 10 – A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento .....	57
Figura 11 – Relações de causa e efeito atravessando as quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	60
Figura 12 - Etapas do processo de construção de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
Figura 13 – A estratégia da URI – Campus de Erechim .....	80
Figura 14 – Relações de causa e efeito – URI – Campus de Erechim .....	88
Figura 15– Os indicadores de desempenho e sua relação de causa e efeito .....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alunos egressos do curso de direito no período de 1997 a 2001.....	17
Tabela 2 – Indicadores variável estratégica de qualidade – perspectiva de aprendizado e crescimento .....	91
Tabela 3 - Indicadores variável estratégica de qualidade – perspectiva dos processos internos .....	93
Tabela 4 - Indicadores variável estratégica de baixo custo – perspectiva dos processos internos .....	93
Tabela 5 - Indicadores variável estratégica de qualidade – perspectiva dos clientes.....	95
Tabela 6 - Indicadores variável estratégica de baixo custo – perspectiva dos clientes. ....	96
Tabela 7 – Comparativo valor crédito curso de direito .....	97
Tabela 8 – Indicadores variável estratégica da qualidade – perspectiva financeira.....	97
Tabela 9 - Indicadores variável estratégica da qualidade – perspectiva financeira .....	98
Tabela 10 – Indicadores variável estratégica de baixo custo e qualidade – perspectiva financeira .....	99

# 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior estão sentindo a forte influência do governo em sua administração que, através da legislação, notadamente a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB de 20/12/1996, passou a exigir mais qualidade das instituições, tanto em estrutura quanto em capacitação de professores. Descobrir, portanto, se estas alterações estão realmente refletindo um ganho de qualidade na formação dos alunos é uma questão que deve ser investigada, sendo necessária, para tanto, a elaboração de um sistema de indicadores de desempenho que possa dar estas e outras respostas sobre a performance das instituições.

Segundo Kaplan e Norton (1997), medir é importante: o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações que, se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, deverão utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades

Para Lopes (1998), a complexidade das instituições de ensino superior, aliada à natureza de suas atividades, torna o seu processo decisório sujeito a um conjunto mais amplo de critérios de avaliação, além de sofrer a interferência direta de agentes internos e externos nas decisões sobre estrutura e serviços a serem oferecidos.

Esta interferência direta de agentes externos está sendo sentida fortemente nos últimos anos pelas instituições de ensino superior do Brasil, devido à atuação do governo através das Comissões de Especialistas e pelo Exame Nacional de Cursos – Provão, fazendo com que as universidades invistam na capacitação e aumento da carga horária dos professores, reformulem os planos de ensino, ampliem instalações, laboratórios, incentivem pesquisas e publicações de artigos científicos, entre outras.

As instituições de ensino superior, além de atenderem a estas exigências impostas pela interferência externa do governo, precisam entender que reflexos estas exigências estão

provocando na organização, tanto na questão da qualidade do ensino como da sua saúde econômico-financeira.

Segundo Drucker (1994), nas instituições sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados desejados em cada instituição.

As instituições de ensino superior, portanto, precisam definir qual é a sua missão, quais os resultados esperados e qual o seu planejamento estratégico para alcançá-lo, verificando, a partir daí, se as exigências governamentais estão sintonizadas com este planejamento estratégico, e quais as influências destas ações nos seus indicadores financeiros e não-financeiros.

Através de um estudo de caso na URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Erechim, pretende-se deixar como contribuição uma ferramenta de avaliação de gestão baseada no *Balanced Scorecard*,<sup>1</sup> que equilibre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras.

Entre diferentes modelos de avaliação de desempenho foi escolhido o *Balanced Scorecard*, pois esta metodologia permitirá medir o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Diante do exposto, pode-se afirmar que cada vez mais é necessária a utilização também nas instituições de ensino superior, de ferramentas que possam auxiliar a sua administração quanto ao controle e avaliação da execução do seu planejamento estratégico, bem como da manutenção das condições econômico-financeiras para a sobrevivência e crescimento da instituição.

---

<sup>1</sup> Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), o termo *Balanced Scorecard* quer dizer a atribuição de graus refletindo um equilíbrio entre os vários elementos importantes da performance.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Drucker (1996, p. 142), afirma que as instituições sem fins lucrativos necessitam de uma estrutura de controle clara e funcional, precisando muito mais de liderança e gerência efetivas do que as empresas, por três motivos:

- Primeiro: elas carecem dos lucros que uma empresa tem. Portanto, devem ter uma missão clara, que se traduza em metas operacionais e propicie diretrizes para ação efetiva.
- Segundo: a instituição sem fins lucrativos necessita de uma clara definição dos “resultados” que busca atingir.
- Terceiro: o dinheiro da instituição sem fins lucrativos, seja obtido de doadores ou de contribuintes de impostos, é dado em troca de promessas. As instituições não são as donas, mas sim as curadoras do dinheiro que gastam.

As universidades particulares não-confessionais<sup>2</sup>, sem fins lucrativos, são instituições que praticamente não recebem nenhuma ajuda financeira externa, seja de doadores da comunidade ou órgãos do governo, tendo, portanto, como a sua quase única forma de receita para custeio e novos investimentos, a mensalidade dos seus alunos.

Sua missão principal é oferecer um ensino de qualidade e com baixo custo a jovens da sua comunidade, contribuindo, desta forma, com o desenvolvimento sócio-econômico e cultural de sua região. A grande maioria destes jovens têm dificuldade em cursar uma universidade fora de sua região, devido, principalmente, ao próprio custo do curso ou de sua estadia.

Existe uma preocupação natural da Universidade com a qualidade da formação que está oferecendo aos seus alunos, pois estes, provavelmente, atuarão em organizações da região, o que levará à avaliação da qualidade do programa de ensino e, conseqüentemente, da instituição, por parte destas organizações, bem como das associações profissionais e dos próprios alunos, mesmo que de maneira informal.

Além desta preocupação, as instituições de ensino, a partir da nova LDB, estão sentindo a presença mais forte do governo no processo avaliativo, em que, através do Exame Nacional de Cursos (Provão) e da Avaliação das Condições de Oferta, as universidades têm avaliado o conhecimento dos seus graduandos, além das visitas técnicas de uma comissão de

---

<sup>2</sup> Entende-se por não-confessionais, as universidades não ligadas a nenhuma ordem religiosa.

especialistas que verificam a qualidade acadêmica, o corpo docente, a organização didático-pedagógica e as instalações.

Esta avaliação permite uma classificação pública com comparações entre as instituições. O que fica evidente é que um bom conceito na avaliação poderá trazer muitos benefícios para a instituição, enquanto um conceito ruim poderá levar à perda de alunos e, até, ao descredenciamento de cursos e/ou da própria instituição de ensino.

Equilibrar esta situação para que a universidade cumpra os seus objetivos sociais e, por outro lado, atenda às exigências governamentais, continuando a crescer e evoluir como organização, é um constante desafio de sua administração.

## 1.2 OBJETIVOS

Para a realização deste trabalho, foi definido um objetivo geral a ser alcançado e alguns objetivos específicos, que serão atingidos naturalmente no decorrer do desenvolvimento e aplicação das técnicas propostas.

O objetivo geral é propor um modelo de avaliação de desempenho para a URI – Campus de Erechim, tendo como base de avaliação e concepção o modelo conceitual do *Balanced Scorecard*.

Com base neste contexto, delimitam-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar e propor indicadores necessários para medir a eficiência da organização;
- identificar as principais estratégias no processo de gestão da universidade;
- verificar a viabilidade de adaptar para a universidade a metodologia do *Balanced Scorecard* utilizada em empresas.

## 1.3 MÉTODO

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória, especificamente o estudo de caso, caracterizando-se, segundo Gil (1996), por uma grande flexibilidade que, dada à natureza do trabalho, julga-se como a forma mais adequada de abordá-lo.

Nos tópicos a seguir, descrevem-se as principais etapas desenvolvidas.



### **1.3.1 Objeto de estudo**

O trabalho será desenvolvido na URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, sendo escolhida como unidade de investigação especificamente o Campus de Erechim.

### **1.3.2 Coleta e análise dos dados**

Através da técnica da Observação Participante, procurou-se identificar o funcionamento atual da universidade, especialmente no que tange à identificação da estratégia adotada.

Foram realizadas entrevistas não estruturadas com a direção da universidade e coordenadores de cursos, com o intuito de identificar objetivos e principais indicadores para a proposição de um sistema de avaliação da universidade baseado no *Balanced Scorecard*. A condução do trabalho obedeceu um plano de quatro etapas, conforme descrito nas páginas 70 a 88.

Para validação do modelo de avaliação, foi feita uma aplicação piloto na URI – Campus de Erechim, sendo utilizado para alguns indicadores a universidade como um todo e para outros apenas o Curso de Direito. A limitação apenas a um curso de graduação foi em função do tempo disponível para a pesquisa, sendo que a escolha do Curso de Direito especificamente foi pela importância do mesmo dentro da universidade e a possibilidade de comparação com outras universidades.

Para a coleta de dados, utilizou-se diversas fontes primárias e secundárias conforme Anexo B, ocorrendo também como parte do trabalho desenvolvido, a aplicação de uma pesquisa de satisfação junto aos alunos egressos do Curso de Direito, com o objetivo específico de medir o grau de satisfação dos mesmos em relação à estratégia utilizada pela universidade.

O total de alunos egressos aos quais foi enviado questionário (Anexo A), o número de questionários que retornaram, o percentual de retorno e o erro amostral<sup>3</sup> estão demonstrados no tabela 1 a seguir:

---

<sup>3</sup> O erro amostral foi calculado de acordo com Tagliacarne (1974).

Tabela 1 – Alunos egressos do curso de direito no período de 1997 a 2001

ANO FORMATURA	No. ALUNOS	RETORNO	% RET	ERRO AMOSTRAL
1997	47	9	19%	33%
1998	42	15	35%	25%
1999	56	15	26%	25%
2000	45	12	26%	28%
2001	63	20	31%	22%
TOTAL	253	72	28%	11%

Os questionários foram enviados via correio, identificados com o ano de formatura do aluno e com envelope selado para resposta. Os egressos foram convidados a responder as questões sobre a universidade, não sendo necessária a identificação dos respondentes. Foram escolhidos para responder o questionário, os egressos que participaram do Provão realizado pelo MEC a partir de 1997.

Para o indicador comparativo de valores cobrados por curso, foi feita uma pesquisa telefônica junto as universidades comunitárias do Rio Grande do Sul, solicitando o valor cobrado por crédito no Curso de Direito, não obtendo-se a informação em apenas uma universidade.

Os dados obtidos foram analisados relacionando-os com a estratégia utilizada pela URI – Campus de Erechim, dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, procurando evidenciar a relação de causa e efeito entre os mesmos.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco tópicos: introdução, referencial teórico, criação do modelo de avaliação de desempenho, aplicação do modelo e conclusões e recomendações.

O primeiro tópico refere-se ao tema que será abordado, a sua importância, os principais objetivos do trabalho e o método utilizado.

O referencial teórico apresenta uma primeira parte sobre a Administração Estratégica e, posteriormente, uma concentração de modelos de avaliação de desempenho existentes, com

um aprofundamento sobre o funcionamento do *Balanced Scorecard* e sua aplicação em instituições filantrópicas.

No terceiro tópico, é desenvolvido um modelo de avaliação de desempenho para a URI – Campus de Erechim, fundamentado no *Balanced Scorecard*.

No quarto tópico, é feita uma aplicação piloto do modelo de avaliação na universidade, com o objetivo de verificar a sua aplicabilidade e eficiência.

No quinto tópico, apresentam-se as conclusões e recomendações referentes ao estudo e em virtude dos objetivos traçados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que fundamenta este trabalho concentra-se na importância de se obter uma clara visão dos efeitos provocados na organização pelas estratégias adotadas por sua administração e de como traduzir a missão e estratégia da organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que possibilitem a medição e o gerenciamento da estratégia.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a literatura de administração estratégica é vasta – o número de itens que são revisados ao longo dos anos chega perto de 2.000 – e cresce a cada dia. É claro que nem tudo isso vem do campo da Administração. Outros campos trazem contribuições importantes para a compreensão do processo de estratégia.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p. 70), estratégia é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Para Certo e Peter (1993, p. 6), a estratégia “é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Henderson (1998, p. 5) afirma que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Mintzberg (2001) reconhece a existência de múltiplas definições de estratégia, apresentando cinco definições específicas, denominadas os “Cinco Ps” da estratégia:

- a) Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Olhar para a frente.

- b) Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Olhar o comportamento passado.
- c) Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Olhar para baixo, para o ponto em que o produto encontra o cliente.
- d) Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Olhar para dentro, para dentro da organização, mas também para cima, para a grande visão da empresa.
- e) Estratégia é um truque (*ploy*), isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Ainda segundo o mesmo autor, e com base nos cinco Ps, as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões do seu passado, o que se poderia chamar de estratégia pretendida e estratégia realizada, respectivamente.

Na prática, porém, nem todas as estratégias pretendidas são realizadas e por outro lado nem todas as estratégias realizadas foram pretendidas. Pode-se então chamar as estratégias pretendidas e realizadas de estratégias deliberadas, e as estratégias realizadas, mas não pretendidas, de estratégias emergentes, restando ainda as estratégias pretendidas, mas não realizadas, que poderiam ser chamadas de estratégias irrealizadas, conforme mostra a fig. 1.

A maioria das organizações procura usar algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos, no entanto as estratégias desejadas normalmente não serão totalmente deliberadas e, por outro lado, muitas das estratégias realizadas não terão sido pretendidas pela organização, sendo estas consideradas emergentes.

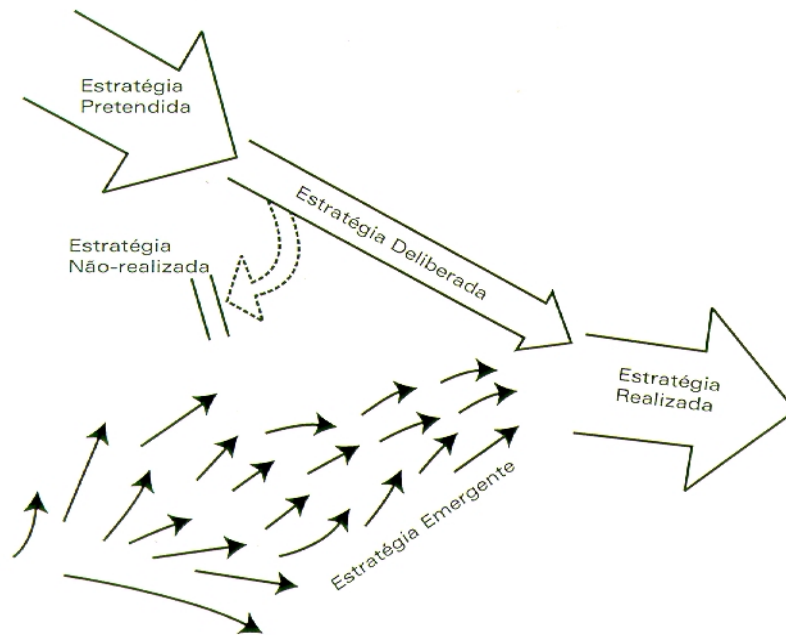


Figura 1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes

FONTE: Mintzberg (2001, p.29).

Esta situação não significa dizer que as estratégias deliberadas seriam boas e as estratégias emergentes seriam más, mas, segundo Mintzberg (2001), os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Neste aspecto, dever-se-á então ter uma preocupação na organização, com a medição e gerenciamento do planejamento estratégico, levando em consideração não somente as estratégias pretendidas e deliberadas, mas também as não pretendidas e realizadas.

Goold e Quinn<sup>4</sup> (apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL 2000, p. 53) registraram que, encontraram evidências de que “na prática... poucas empresas... identificam medidas de controle estratégico formais e explícitas para monitorar progressos estratégicos e garantir a implementação dos planos estratégicos e embuti-los em seus sistemas de controle”. Elas pedem uma “concepção mais ampla de controle estratégico, para que as diferenças entre os resultados reais e planejados levem não apenas à modificação nas ações das pessoas, mas também ao questionamento das hipóteses do próprio plano”. A pesquisa que eles fizeram das

<sup>4</sup> GOOLD, M. e QUINN, J. J. The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal* (11, 1990, p. 43)

200 maiores empresas da Grã-Bretanha mostrou que somente 11% das empresas declararam empregar um sistema de controle estratégico do tipo que seria descrito como “completamente desenvolvido”.

Pode-se concluir então que as estratégias emergentes podem também ser eficazes, enquanto muitas estratégias deliberadas, implementadas com sucesso, podem ser desastrosas. O importante é o desempenho da organização, não o do seu planejamento (MINTZBERG, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (1997), esta lacuna existente nas organizações, entre a formulação e implementação da estratégia, é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais utilizados por elas, como segue:

- Barreira no. 01: Visão e Estratégia não executáveis.

Esta barreira ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível, tendo como consequência a fragmentação e a subotimização das iniciativas. Não existe um consenso quanto ao que a visão e a estratégia realmente significam, fazendo com que os diversos grupos – qualidade, melhoria contínua, reengenharia, *empowerment...* – sigam suas próprias interpretações. Suas iniciativas não são integradas nem cumulativas, visto que não estão associadas de forma coerente a uma estratégia global.

- Barreira no. 02 – Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos.

Esta barreira ocorre quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Neste caso, o foco do desempenho continua a ser o cumprimento dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional de controle gerencial. As equipes e indivíduos integrantes dos departamentos têm suas metas vinculadas à consecução de metas departamentais táticas e de curto prazo, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas a prazos mais longos.

- Barreira no. 03 – Estratégias não associadas à alocação de recursos.

Esta barreira ocorre quando muitas organizações adotam processos separados para o planejamento estratégico e a orçamentação anual a curto prazo. A consequência é que os fundos e as alocações de capital discricionárias raramente estão relacionadas às prioridades estratégicas. As grandes iniciativas, como por exemplo, a reengenharia, são tomadas com pouco sentido de prioridade ou impacto estratégico, e as revisões mensais e trimestrais se preocupam em explicar as divergências entre as operações reais e as operações orçadas e não com o progresso das metas estratégicas.

- Barreira no. 04 – *Feedback* tático, não estratégico.

A última barreira ocorre pelo fato de que a maioria dos sistemas gerenciais que as empresas utilizam, atualmente, fornece *feedback* apenas sobre desempenho operacional a curto prazo e a maior parte desse *feedback* está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Sendo que pouco ou nenhum tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia, não tendo como testar e aprender essa estratégia na prática.

Esta lacuna existente nas organizações, da incoerência fundamental entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e a sua implementação, poderá ser superada com a utilização de ferramentas de avaliação e acompanhamento da estratégia, conforme se verá nos próximos tópicos.

## 2.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“Os crescentes e complexos desafios para obter e manter um desempenho superior no mercado são amplamente reconhecidos pelos executivos do mundo todo. Grandes mudanças encontram-se em andamento em várias indústrias...” (CRAVENS, 2000, p. 3)

Segundo Kotler (2001), atualmente está-se travando uma batalha pela propriedade da informação, sendo possível copiar produtos e procedimentos dos concorrentes, mas não se pode copiar suas informações nem seu capital intelectual, que podem ser a principal vantagem competitiva da empresa.



Para Porter (1997), existem duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação, sendo que estes dois conceitos formam a base de toda a estratégia face à concorrência.

Porter (1989) salienta ainda que a empresa também poderá adotar a estratégia do enfoque, onde ela seleciona um segmento ou um grupo de segmentos e adapta a sua estratégia para atendê-los, excluindo com isso outros segmentos. Desta forma a empresa procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, mesmo não tendo uma vantagem competitiva geral.

“No ambiente de negócios de hoje, mutável e freqüentemente desconcertante, os sistemas formais de planejamento estratégico tornaram-se uma das principais ferramentas da alta gerência para avaliar e enfrentar incertezas” (RAPPAPORT, 1998, p. 395).

Rappaport (1998) enfatiza o aumento no interesse das empresas em assegurar a existência de estratégias adequadas e que sejam testadas em relação a resultados reais.

Será fundamental a criação ou confirmação da missão e visão que, segundo Tiffany e Peterson (1999), a missão de uma empresa visa comunicar interna e externamente o propósito do negócio, definindo quem é a empresa e o que ela faz, já a visão, tem o propósito de apontar o caminho para o futuro, fazendo com que se queira chegar lá, representando as maiores esperanças e os mais expressivos sonhos da empresa..

Surgem, portanto, dois pontos fundamentais para o sucesso das empresas, a existência de um planejamento estratégico que oriente a empresa para criação e sustentação de vantagens competitivas, e o processo de avaliação destas estratégias, que permita o acompanhamento da eficiência e eficácia das mesmas.

Rumelt (2001, p. 64) ressalta que “a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias sem um processo de avaliação estratégica”, devendo a avaliação responder ainda as seguintes perguntas:

Os objetivos do negócio são apropriados?

Os planos e as políticas mais importantes são adequadas?

Os resultados obtidos até hoje confirmam ou refletem as pressuposições críticas sobre as quais repousa a estratégia?

É necessário, segundo Beuren (1998), que o processo de gestão esteja consubstanciado com sistemas de avaliação de desempenho da execução da estratégia da empresa, através de um sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização.

McGee e Prusak<sup>5</sup> (*apud* ROCHA, 2002, p. 9) mencionam que “uma diferenciação entre empresas é a capacidade de realizar a estratégia estabelecida, transformando-a em parte da realidade cotidiana da mesma.” A avaliação de desempenho é desta forma uma ferramenta fundamental, pois será a conexão entre a estratégia e sua execução, confirmando ou não a validade da estratégia e sua correta execução (Fig. 2).

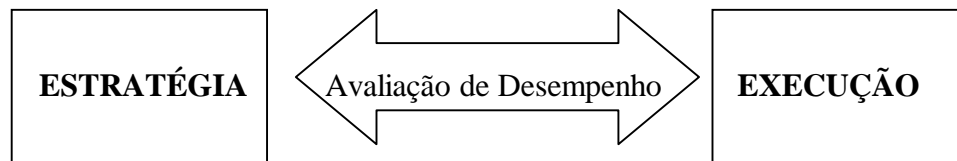


Figura 2 – Avaliação de desempenho estratégico

Fonte: McGee e Prusak (1994) adaptação Rocha (2002, p.10)

Embora a dinâmica organizacional e a sofisticação do processo de planejamento estratégico variem muito entre as empresas, normalmente, segundo Rappaport (1998), o processo culmina na projeção de resultados apenas financeiros e geralmente por um período de cinco anos. No entanto esta avaliação do planejamento estratégico, orientada pela contabilidade convencional, não fornece respostas confiáveis a questões básicas como:

O planejamento criará valor para os acionistas? Quanto?

Quais unidades de negócio estão criando valor e quais não estão?

De que maneira planos estratégicos alternativos afetariam o valor para o acionista?

---

<sup>5</sup> MCGEE, James V. e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as empresas estão vivendo num ambiente da era da informação, onde a capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis é muito mais importante que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

É fundamental, portanto, criar uma forma de avaliação de desempenho que contemple a medição e análise de todos os objetivos estratégicos propostos pela empresa, considerando não apenas os reflexos financeiros e econômicos, mas diferentes óticas de curto e longo prazo que, possam medir realmente o sucesso ou não da implementação das estratégias estabelecidas.

Outro aspecto a destacar é como implantar um sistema de avaliação nas empresas. Rhoden (2000, p. 89), considerando a necessidade de integração e a avaliação de desempenho e o desenvolvimento das estratégias, sugere a utilização das seguintes etapas para implantação de um sistema de avaliação de desempenho:

- a) Implementação *top-down*;
- b) Ligação estreita com o Planejamento Estratégico – adaptação à realidade da empresa;
- c) Vinculação estruturada entre os indicadores;
- d) Simplicidade na medição e análise;
- e) Número reduzido – medir somente o que é importante;
- f) Utilização como meta e controle simultaneamente.

Desta forma, confirma-se a fina sintonia que deverá existir entre o sistema de avaliação de desempenho e a estratégia da empresa, condição indispensável para o sucesso do sistema de avaliação utilizado.

### 2.3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dopuch, Bimberg e Demski<sup>6</sup> (*apud* BEUREN, 1998, p. 77) afirmam “que os sistemas de avaliação de desempenho são úteis para prover informação que possa contribuir para melhorar a qualidade de futuras decisões e balizar as tomadas de decisão no período corrente”.

Para McGee e Prusak<sup>7</sup> (*apud* BEUREN, 1998, p. 81), a avaliação estratégica de desempenho deve abranger os seguintes componentes:

---

<sup>6</sup> DOPUCH, Nicholas, BIRNBERG, Jacob G., DEMSKI, Joel S. **Cost accounting: accounting data for management's decisions**. 3. Ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982. p. 189.

<sup>7</sup> MCGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 184.

- um conjunto de indicadores de desempenho abrangendo medidas financeiras e não financeiras;
- processos de gestão claramente definidos para se adaptarem aos indicadores;
- uma infra-estrutura para coletar, filtrar, analisar e propagar indicadores importantes a quem de direito dentro da organização.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que melhorias de desempenho exigem grandes mudanças e isto inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Existem várias perspectivas e métodos pelos quais pode-se medir o desempenho de uma empresa. A seguir serão apresentados alguns modelos mais utilizados, desde o sistema contábil tradicional, até os modelos mais abrangentes para avaliação de desempenho.

### **2.3.1 O sistema contábil**

Segundo Schmidt (2000), foram encontrados materiais utilizados por civilizações pré-históricas entre 8000 a 3000 a.C., constituídos de pequenas fichas de barro, que serviam para o controle do produto da agricultura e criação de animais, bem como de possíveis dívidas e direitos surgidos com a transferência dos animais ou mercadorias dos antigos proprietários.

O autor destaca ainda que, mesmo que os sistemas de partidas dobradas já tenham surgido na pré-história, o seu uso generalizado somente teve início com o advento da revolução comercial, ocorrida após o século XII.

Herrmann Junior (1970, p. 26) afirma que “incumbe à Contabilidade, como Sistema de conhecimentos, estudar o comportamento das riquezas que se integram ao patrimônio, em face das ações humanas, até certo ponto clarividentes e livres”.

Segundo Sá (1999, p. 42), contabilidade é “a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais”.

Para Iudícibus (2000, p. 28), o objetivo principal da contabilidade é “fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança”.

Pode-se concluir, portanto, que a contabilidade, desde os seus primórdios, teve como principal objetivo atender as necessidades de seus usuários, sendo hoje, segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 2), “o principal – e o mais confiável – sistema de informação quantitativo em quase todas as organizações”.

Para Kassai *et al.* (2000, p. 142), “a contabilidade é a forma mais organizada e eficaz de se controlar o empreendimento”.

Segundo Perez Jr. e Begalli (1999), a contabilidade é um sistema de informações, cujo trabalho consiste em coletar, processar e transmitir dados sobre a situação econômico-financeira de uma empresa em um determinado momento, mostrando também a sua evolução durante o período.

Para Iudícibus (2000), a contabilidade rege-se por dois postulados principais, o postulado da entidade contábil e o postulado da continuidade e também pelos princípios e normas contábeis, que delimitam seu campo de aplicação. Os princípios que regem a contabilidade são do custo original como base do valor (registro inicial); da realização da receita e da confrontação das despesas (competência); do denominador comum monetário. Já as convenções são a da objetividade; da materialidade (relevância); do conservadorismo (prudência); da consistência (uniformidade).

A contabilidade, conforme Lei 6404 de 1976, estabelece como demonstrações contábeis obrigatórias o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados ou das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. Já em função da globalização dos mercados, Perez Jr. e Begalli (1999) afirmam que dois novos demonstrativos começam a ser utilizados e publicados, a Demonstração do Fluxo de Caixa e a Demonstração do Valor Adicionado.

Talvez seja esta a principal limitação da contabilidade atualmente, restringir-se apenas a demonstrar a situação econômico-financeira de uma empresa, quando as empresas precisam de informações mais completas, que realmente demonstrem a eficácia da estratégia aplicada pela empresa, e não apenas o sucesso ou o fracasso econômico-financeiro.

Beuren (1998, p. 63) destaca que a contabilidade tem sido questionada pelos seus protagonistas no seu desempenho como geradora de informações estratégicas, salientando que os próprios profissionais da área reconhecem uma ênfase maior da contabilidade nos relatórios voltados ao fisco e para as questões societárias.

Desta forma, a contabilidade perdeu o seu foco principal, que era desde os primórdios servir como sistema de informações aos empresários (usuários), para atender outros usuários

também interessados na informação, mas com outras preocupações, a de cobrar impostos, de fiscalizar, emprestar dinheiro etc.

### 2.3.2 O sistema de custos

Para Martins (2001b, p. 19), “até a Revolução Industrial (século XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais”. Cita também que, “com o advento das indústrias, tornou-se mais complexa a função do Contador que, para levantamento do balanço e apuração do resultado, não dispunha agora tão facilmente dos dados para poder atribuir valor aos estoques”. Novamente se pode notar que a contabilidade vai tentando adaptar-se à necessidade do usuário e encontrar uma solução para o problema da mensuração dos custos e estoques na indústria.

Iudícibus (2000, p. 31) destaca que “o grau de desenvolvimento das teorias contábeis e de suas práticas está diretamente associado, na maioria das vezes, ao grau de desenvolvimento comercial, social e institucional das sociedades, cidades ou nações”.

Kaplan e Cooper (1998) afirmam que as empresas necessitam de sistemas de custos para atender a três necessidades básicas:

- avaliar estoques e mensurar os custos dos bens vendidos para fins da geração de relatórios contábeis e financeiros;
- estimar as despesas operacionais;
- dar um *feedback* econômico sobre a eficiência do processo a gerentes e operadores.

Segundo Martins (2001b, p. 318), “passa a ser papel também da Contabilidade de Custos prevenir, evitar, reduzir, eliminar ou otimizar os custos e as despesas, propiciando aos gestores uma postura muito mais proativa do que reativa”. Desta forma, a contabilidade de custos além da função externa de avaliar os estoques e mensurar os custos das vendas, ganha uma função interna importantíssima no auxílio à gerência para a tomada de decisão.

Coloca ainda que “a Gestão Estratégica de Custos requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor”. É importante, portanto, conhecer não somente os custos da empresa, mas de todos os componentes da cadeia de valor,

verificando onde estão as oportunidades de redução de custos e de aumento da competitividade.

Cadeia de valor, segundo Porter (1989), compreende todas as atividades necessárias em uma empresa para atender as expectativas de um cliente, o que faz que toda a empresa possua um conjunto de atividades que são executadas para desenvolver a sua missão, formando a sua cadeia de valor.

Porter (1997) salienta que uma vantagem competitiva pode ser entendida somente com a observação e análise das atividades integrantes da cadeia de valor da empresa, devendo a empresa ser capaz de identificar onde estão as suas vantagens e desvantagens, sendo necessário para isso identificar, por exemplo: que atividades específicas proporcionam uma vantagem competitiva no que diz respeito a custos ou diferenciação.

Horngren, Foster e Datar (2000, p. 3) definem a cadeia de valor como “a seqüência de atividades que adicionam utilidades aos produtos ou serviços da organização”, sendo que consideram a cadeia de valor o escopo da Contabilidade Gerencial.

Esta ampliação no escopo da Contabilidade de Custos provocou uma mudança de foco, ocasionando uma evolução natural da Contabilidade de Custos para a Contabilidade Gerencial. Segundo Padoveze (1999), a atenção foi mudada da redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos de negócios para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos e tecnologias, tais como o exame de direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.

Atkinson, Banker, Kaplan & Young<sup>8</sup> (*apud* PADOVEZE, 1999, p. 42) conceituam a Contabilidade Gerencial como “a informação que cria valor” – “Sistemas contábeis gerenciais efetivos podem criar valor consideravelmente pelo fornecimento de informações acuradas e oportunas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações de hoje”.

O Conceito de criação de valor, para Padoveze (1999, p. 54), é “a criação de valor através da atividade produtiva”, sendo que a contabilidade gerencial poderá monitorar o processo de geração de valor dentro da empresa, através:

---

<sup>8</sup> ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. **Management accounting**. 2. ed. New Jersey: Prentice-HallNJ 1997, p. 1 e 4.

- da adoção dos conceitos adequados de mensuração do lucro empresarial, através da utilização do conceito de lucro econômico<sup>9</sup>;
- do apoio às atividades operacionais no processo de geração de valor, através do sistema de informação gerencial.

Resumindo, segundo Martins (2001b, p. 22), a “Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, para importante arma de controle e decisão gerenciais”.

### **2.3.3 Indicadores econômico-financeiros**

Para Rhoden (2000, p. 91), “a forma mais comum para comparar empresas ocorre através de Índices Financeiros”. Iudícibus (1998b) afirma que, tradicionalmente, a análise e interpretação de balanços têm-se valido do expediente de calcular uma série de indicadores, relacionando uma série de contas do balanço patrimonial e demonstração de resultado, procurando atribuir um significado padrão a estes resultados.

Gitman (1987) diz que os índices financeiros são comumente usados pelos acionistas, credores e o administrador financeiro da empresa, com objetivo de avaliar a situação financeira da empresa, sendo muito atrativo, pois fornece uma medida relativa do desempenho da empresa.

Perez Jr. e Begalli (1999) informam que os objetivos da análise por indicadores econômico-financeiros são primeiro extrair informações das demonstrações contábeis úteis para a tomada de decisão, que levam o administrador a concluir sobre a situação econômica e financeira da empresa e sobre o desempenho de sua atividade operacional; e segundo obter os dados nos relatórios contábeis, transformando-os em informações.

Pode-se inferir que os indicadores econômico-financeiros prestam um relevante serviço à análise de desempenho das empresas, pois ao transformarem os números constantes nas demonstrações financeiras em valores relativos permitem a comparação entre empresas, o estabelecimento de metas e a fácil visualização do desempenho da empresa, mesmo para leigos no assunto.

---

<sup>9</sup> Segundo Hendriksen (1977, p. 143), “denomina-se lucro econômico o resultado apurado segundo os conceitos de mensuração não atrelados ao custo original como base de valor”.



Padoveze (1997, p. 139) afirma que “os indicadores deverão estar de acordo com a visão da alta administração em termos de acompanhamento das atividades, rentabilidade e situação patrimonial e serão por ela escolhidos”.

Ainda segundo Perez Jr. e Begalli (1999), o importante não é a quantidade de índices, mas a seleção de um conjunto que permita atingir o fim a que se propõe a análise. Também para Padoveze (1997), não há necessidade de um número grande de índices, mas sim uma seleção de indicadores separados em categorias.

Quanto à seleção destes índices, os autores, de uma forma geral, separam em grupos que revelam a liquidez da empresa, a atividade, o endividamento e a rentabilidade. Padoveze (1997) agrupa os índices em: indicadores de capacidade de pagamento; atividade, rentabilidade e análise do valor da ação. Ross, Westerfield e Jaffe (1995) reorganizam em cinco áreas: solvência de curto prazo; atividade; endividamento; rentabilidade e valor da empresa. Gitman (1987) resume os índices em quatro grupos: Liquidez; Atividade; Endividamento e Lucratividade. Iudícibus (1998a) por sua vez, agrupa os índices em quatro grupos: Estrutura de Capitais, Liquidez, Rentabilidade e Ciclo Financeiro.

Como exemplo de indicadores econômico-financeiros, optou-se por demonstrar a seleção de Iudícibus (1998a), conforme figura abaixo. Salienta-se novamente que a seleção de indicadores deve obedecer aos pontos que se quer avaliar numa empresa.

DENOMINAÇÃO	QUANTIFICAÇÃO	OBJETIVO E INTERPRETAÇÃO
<b>ESTRUTURA DE CAPITAIS</b>		
<b>Participação de Capital de Terceiros</b>	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	<b>Objetivo:</b> Indicar quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 1,00 de capital próprio investido. <b>Interpretação:</b> Quanto menor, melhor.
<b>Composição do Endividamento</b>	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$	<b>Objetivo:</b> Demonstrar quanto a empresa possui de obrigações a curto prazo para cada \$ 1,00 de obrigações totais. <b>Interpretação:</b> Quanto menor, melhor.
<b>Imobilização do Patrimônio Líquido</b>	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	<b>Objetivo:</b> Indicar quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente, para cada \$ 1,00 do capital próprio investido. <b>Interpretação:</b> Quanto menor, melhor.
<b>Imobilização de Recursos não Correntes</b>	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Pat. Líquido} + \text{Exig. a Longo Prazo}}$	<b>Objetivo:</b> Determinar quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente, para cada \$ 1,00 de Recursos não correntes. <b>Interpretação:</b> Quanto menor, melhor.

<b>LIQUIDEZ</b>		
<b>Liquidez Geral</b>	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Real. Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exig. Longo Prazo}}$	<b>Objetivo:</b> Indicar quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1,00 de dívida total <b>Interpretação:</b> Quanto maior, melhor.
<b>Liquidez Corrente</b>	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	<b>Objetivo:</b> Indicar quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 no Passivo Circulante. <b>Interpretação:</b> Quanto maior melhor;
<b>Liquidez Seca</b>	$\frac{\text{Disponível} + \text{Dupls. a Rec.} + \text{Outros Créd.}}{\text{Passivo Circulante}}$	<b>Objetivo:</b> Demonstrar quanto a empresa possui do Ativo Líquido para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante. <b>Interpretação:</b> Quanto maior, melhor.
<b>RENTABILIDADE</b>		
<b>Giro do Ativo Médio</b>	$\frac{\text{Vendas Brutas}}{\text{Ativo Total Médio}}$	<b>Objetivo:</b> Determinar quanto a empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total médio. <b>Interpretação:</b> Quanto maior, melhor.
<b>Rentabilidade do Ativo</b>	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total Médio}}$	<b>Objetivo:</b> Demonstrar quanto a empresa obteve de lucro para cada \$ 1,00 de investimento total médio.
<b>Rentabilidade do Patrimônio Líquido</b>	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$	<b>Objetivo:</b> Indicar quanto a empresa obteve de lucro para cada \$ 1,00 de capital próprio investido. <b>Interpretação:</b> Quanto maior, melhor.
<b>Retorno sobre o Investimento</b>	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo Total Médio}}$	<b>Objetivo:</b> Indicar quanto a empresa obtém de lucro operacional para cada \$ 1,00 de investimento total médio. <b>Interpretação:</b> Quanto maior, melhor.
<b>Retorno sobre Patrimônio Líquido Médio</b>	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$	<b>Objetivo:</b> Demonstrar quanto a empresa obtém de lucro operacional para cada \$ 1,00 de capital próprio investido. <b>Interpretação:</b> Quanto maior, melhor.
<b>CICLO FINANCEIRO</b>		
<b>Prazo Médio de Recebimento de Vendas</b>	$\frac{\text{Duplicatas a Receber} \times 360}{\text{Vendas Brutas}}$	
<b>Prazo Médio de Renovação de Estoques</b>	$\frac{\text{Estoque} \times 360}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}$	
<b>Prazo Médio de Pagamento Fornecedores</b>	$\frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Compras}}$	

Figura 3 - Indicadores econômicos e financeiros

Fonte: Adaptado de Iudícibus (1998a)

### 2.3.4 Indicadores da qualidade

Para Paladini<sup>10</sup> (*apud* ROCHA, 2002, p. 22), a qualidade tem um conceito dinâmico, com referenciais que mudam ao longo do tempo, sendo contudo o conceito de qualidade mais aceito o de “adequação ao uso” que, além da qualidade de engenharia do produto, vincula a expectativa do consumidor em relação ao uso do produto.

Rust, Zahorik e Keiningham (1995, p. 24) acrescentam que “na prática, a definição da qualidade com conformidade com as especificações, exclui um importante elemento do processo decisório: o cliente”. Realmente são as especificações do cliente que importam, estas é que precisam ser satisfeitas para que o serviço seja considerado um sucesso, não as do departamento de engenharia.

Ainda segundo Rust, Zahorik e Keiningham (p. 24), mesmo com a existência de diversos significados para a qualidade, existe uma convergência geral para defini-la como quando “o produto ou o serviço vai ao encontro ou supera as expectativas do cliente”.

Ao se conceituar Qualidade, apesar da já lembrada diversidade de significados do termo, depara-se com o problema de como avaliar a qualidade dos produtos ou serviços. Para isso utilizam-se indicadores de qualidade que, segundo (GIL, 1993, p. 93), constituem-se no “instrumento de quantificação da efetividade da ação da qualidade”.

Já quando se tratar de qualidade de serviços, deve-se mencionar o modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry<sup>11</sup> (*apud* RUST, ZAHORIK E KEININGHAM, 1995). Estes autores, através de pesquisas, definiram listas de atributos que definem qualidade de serviço em geral, agrupadas através da análise correlacional em cinco categorias principais, conforme segue:

- Tangíveis: a aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- Confiabilidade: a capacidade de desempenhar o serviço prometido confiável e precisamente.

---

<sup>10</sup> PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>11</sup> PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie, BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64, p. 12-40, 1988.

- Presteza: A vontade de ajudar os clientes e de fornecer serviço prontamente.
- Segurança: Conhecimento, cortesia dos funcionários e capacidade deles de inspirar confiança e segurança.
- Empatia: Atenção individualizada e cuidadosa que as empresas dispensam aos seus clientes.

Para Rust, Zahorik e Keiningham (1995, p. 56), “apesar da gestão tradicional da Qualidade concentrar-se na Qualidade objetiva, é a percepção da Qualidade que os clientes têm que realmente conta”, por outro lado os mesmos autores destacam que “embora a Qualidade percebida seja um fator importante nas decisões dos clientes para compra ou recompra de um serviço, ela não é o único fator”. Portanto outros fatores como a utilidade e comparação com o que a concorrência oferece farão os clientes fazerem compensações com os fatores de preço e qualidade, antes de tomarem a decisão final pela compra.

### **2.3.5 Valor econômico adicionado (EVA)**

A partir deste ponto da revisão teórica, serão abordados mais especificamente os modelos de avaliação de desempenho que podem considerar aspectos apenas econômicos e financeiros, ou agregar outras medidas não econômicas.

Economic Value Added (EVA) ou Valor Econômico Adicionado, como é conhecido em português, é marca registrada desde 1992, da empresa consultoria Stern & Stewart. Segundo *Kassai et al.* (2000), o conceito do Economic Value Added (EVA), apesar de ter se popularizado recentemente, não é novidade nos meios acadêmico e empresarial, sendo que David Ricardo, em seus tratados de economia, em 1823, já tratava da riqueza da empresa desta forma.

Segundo Ehrbar (1999, p. 2) aritmeticamente o EVA é “o lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário”.

Portanto, pode-se calcular o EVA através da seguinte fórmula:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C\% (TC)},$$

onde NOPAT é o lucro operacional líquido após tributação, C% é o custo percentual

de capital e TC é o capital total.

O valor econômico agregado nada mais é que o valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos, quer seja pelo capital de terceiros ou pelo capital próprio.

Como disse Peter Drucker em seu artigo na Harvard Business Review em 1995, 'EVA se baseia em algo que sabemos há muito tempo: Aquilo que chamamos de lucro, o dinheiro que sobra para remunerar o capital, geralmente nem é lucro. Até que um negócio produza um lucro que seja maior do que o seu custo de capital, estará operando com prejuízo. Não importa que pague impostos como se tivesse um lucro verdadeiro. O empreendimento ainda retorna menos à economia do que devora em recursos (...) Até então, não cria riqueza; a destrói.' Muitos gerentes de empresas esqueceram-se deste princípio básico por que foram condicionados a focalizar lucros contábeis convencionais, que incluem uma dedução para pagamento de juros mas não têm qualquer dispositivo para custo de capital acionário, Ehrbar<sup>12</sup> (*apud* MARTINS, 2001a, p. 246).

Com relação à forma de utilização da medida, segundo Stewart (2002), o EVA é divulgado com uma idéia de 4 Ms, correspondentes a *Measurement, Management, Motivation and Mindset* (Medição, Gerenciamento, Motivação e Atitude). Cada palavra indica uma etapa da aplicação do EVA.

- O M de *Measurement* (Medição) indica o acompanhamento mensal do EVA, procurando converter focos contábeis em focos econômicos, harmonizando as decisões através das unidades de negócio.
- O M de *Management* (Gerenciamento) indica a necessidade de ligar o EVA à tomada de decisão, através da análise de questões relevantes da empresa.
- O M de *Motivation* (Motivação) indica a necessidade de transformar o comportamento dos empregados em comportamento de empregadores, sendo que esta transformação poderia ser obtida com a conexão de bônus ao cumprimento do orçamento ou desempenhos de longo prazo.
- O M de *Mindset* (Atitude) indica a necessidade do envolvimento de toda a empresa e a comunicação do EVA aos acionistas.

---

<sup>12</sup> EHRBAR, Al. **EVA = valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Como se pode constatar, o EVA é uma ferramenta essencialmente financeira, mas que pode, através da agregação de uma visão mais holística, ser utilizada para Gerenciar e Motivar toda a empresa, sempre com um porém, leva em consideração apenas a perspectiva financeira como indicação de sucesso.

### **2.3.6 Valor de mercado adicionado (MVA)**

Segundo *Kassai et al.* (2000, p. 197), “críticas têm sido feitas no sentido que o EVA é uma medida dirigida ao passado, pois é calculado sobre as informações contábeis oriundas de transações já ocorridas”. Desta forma a Stern & Stewart registrou uma outra marca, o *Market Value Add* (MVA), ou valor de mercado agregado, que é interpretado como a diferença entre o valor da empresa menos o valor de seus investimentos a preços de mercado.

Ehrbar<sup>13</sup> (*apud* MARTINS, 2001a, p. 248) alerta que: “o valor de mercado não diz absolutamente nada sobre a criação da riqueza. A criação da riqueza é determinada pela diferença entre o valor de mercado e o capital que investidores comprometeram naquela empresa”.

Diante deste conceito a equação do MVA, seria:

$$\text{MVA} = \text{valor de mercado} - \text{capital total}$$

Entretanto para *Kassai et al.* (2000), deve-se calcular o valor da empresa através do Fluxo de Caixa Descontado (FCD), que considera o potencial de geração de lucros futuros, relacionados com a fórmula da perpetuidade. Sendo o MVA a diferença do valor da empresa menos o valor de seus investimentos a valor de mercado, ou seja:

$$\text{MVA} = \text{Valor da Empresa} - \text{Investimentos a valor de mercado}$$

Segundo Martins (2001a, p. 249) “observamos uma diferença conceitual significativa, ou seja, Ehrbar mede as expectativas do mercado e os demais autores consideram as expectativas dos gestores”. Martins (2001a) considera a alternativa de Kassai mais válida, quando não dispuséssemos dos valores de mercado das ações, ou quando os gestores dispusessem de informações não disponíveis no mercado.

---

<sup>13</sup> EHRBAR, Al. **EVA = valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Martins (2001a, p. 250) salienta ainda que

é nesse contexto que EVA e MVA se relacionam. Ambos incorporam a mesma intenção de uso eficaz dos recursos captados. Contudo, enquanto o segundo mede a percepção do mercado sobre os esforços realizados pelos gestores para gerar riqueza, o primeiro constitui-se no canal de comunicação, entre os agentes internos e externos, do compromisso corporativo com diretrizes que agregam valor para os sócios, bem como dos resultados alcançados.

Pode-se constatar desta forma, que o MVA começa a levar em conta na avaliação das empresas, questões mais subjetivas, como o seu valor do mercado, que refletirá a expectativa dos investidores na capacidade de geração de lucros futuros por parte da empresa.

### **2.3.7 Modelos de mensuração do Capital Intelectual**

Segundo Rezende (2000), o diferencial entre as empresas não está mais no processo produtivo, está no somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, nas habilidades criativas e inventivas, nos valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e no grau de satisfação dos clientes.

Este diferencial a mais que a empresa pode ter através da valoração do seu intangível é chamado de Capital Intelectual da empresa que, de acordo com pesquisas realizadas pela companhia de seguros e serviços financeiros sueca Skandia, conforme Edvinsson & Malone (1998, p. 10), assume normalmente duas formas:

- a) Capital Humano. O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.
- b) Capital Estrutural. Os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

Com esta conceituação de capital intelectual, pode-se facilmente perceber que o capital intelectual não se encaixa nos modelos contábeis tradicionais de avaliação. O capital intelectual valoriza vários ativos intangíveis<sup>14</sup>, que não são possíveis de medir pelo método contábil normal, surgindo, portanto, vários modelos de avaliação e desempenho do capital

---

<sup>14</sup> Segundo (Stewart, 1998), “Ativo intangível compreendem o talento dos funcionários da empresa, a eficácia de seus sistemas gerenciais e o caráter de seus relacionamentos com os clientes”.

intelectual. Como são muitos os modelos, optou-se por destacar apenas os de Sveiby e de Edvinsson & Malone, por entender-se que os mesmos fornecem um subsídio maior a este trabalho.

### 2.3.7.1 O Modelo de Edvinsson & Malone (Modelo Skandia)

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o Modelo Skandia demonstra como o capital humano, combinado com o capital do cliente, os processos internos e a capacidade de inovar, cria valor financeiro para a empresa.

O Modelo ‘Skandia Navigator’ ou ‘Navegador Skandia’ divide os objetivos da empresa em cinco perspectivas: Foco financeiro (visão do passado); Foco no cliente, Foco no processo e Foco no Aspecto Humano (visão do presente); e Foco na Renovação e Desenvolvimento (visão do futuro). Para cada um destes focos foram estabelecidos diversos indicadores, que permitem medir o desempenho da empresa com relação ao desenvolvimento do seu Capital Intelectual, conforme figura abaixo.

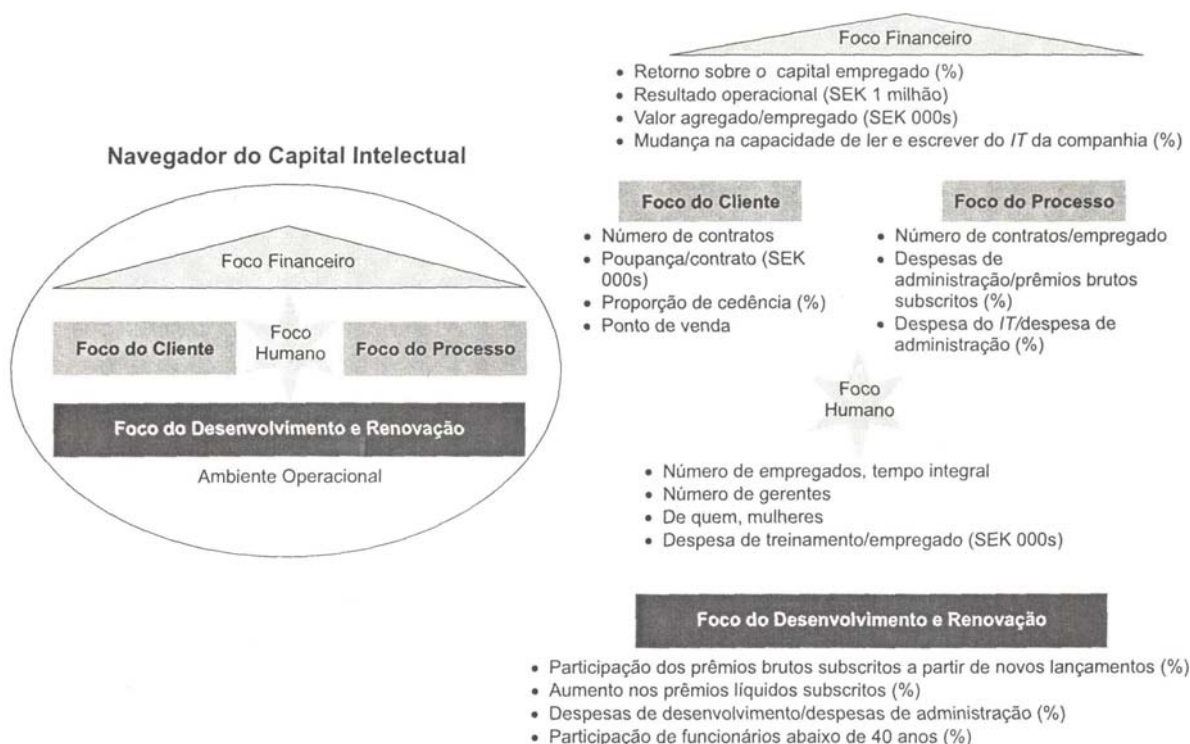


Figura 4 – Ilustração do Navegador da Skandia Americana.

Fonte: Olve, Roy e Wetter (2001 p. 100).



Ainda segundo os autores, o Navegador tem como tarefas: prescrutar as mensurações; olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor; e olhar para fora em direção ao usuário.

Para Martins & Antunes<sup>15</sup> (*apud* Wernke, 2001, p. 18),

a fórmula apresentada pela Skandia mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, medidos em termos monetários, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente. (...) Assim sendo, pode-se concluir que a medida de Capital Intelectual se apresenta, à primeira vista, como um número; portanto uma mensuração aparentemente objetiva, mas, dada a própria natureza de alguns índices, é composta por um certo grau de subjetividade.

Para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 296), “a Skandia talvez seja a única companhia no mundo que tenha feito um esforço tão maciço para se apresentar, publicamente nos termos do *balanced scorecard*”.

Ainda segundo Olve, Roy e Wetter, a Skandia tinha como objetivo a mensuração dos seus ativos intangíveis e informação destes valores aos investidores. Neste ponto, fica a pergunta, será que um *scorecard* consegue ser simples e compacto o suficiente para demonstrar aos investidores as potencialidades da empresa, e ainda ser relevante para um determinado negócio?

#### 2.3.7.2 Modelo de Sveiby

Sveiby (1998) propõe medidas para mensurar os ativos intangíveis da empresa, classificando esses ativos e um grupo de três elementos:

- Competência do Funcionário: Que envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.
- Estrutura Interna: Abrange itens como patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores.
- Estrutura Externa: Inclui relações com clientes e fornecedores, marcas, marcas registradas, e a reputação ou imagem da empresa.

Para avaliar estes ativos, Sveiby (p. 234) propõe a criação do “Monitor de Ativos Intangíveis”, que exhibe de forma simples uma série de indicadores relevantes, sendo que a

---

<sup>15</sup> MARTINS, E., ANTUNES, M.T.P. Capital Intelectual: verdades e mitos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16, 2000, Goiânia, *Anais*. Goiânia:CFC, out. 2000.

escolha destes indicadores dependerá da estratégia da empresa. O ideal, segundo o autor, é a escolha de poucos indicadores, um ou dois para cada subtítulo, mais que isso poderia confundir o leitor. O autor destaca ainda que o Monitor de Ativos Intangíveis, conforme fig. 5, pode ser integrado ao sistema de gerenciamento de informações, não devendo ultrapassar a uma página, sendo acompanhado por diversos comentários.

Segundo Rhoden (2000, p. 119),

a preocupação do autor, ultrapassa a fronteira dos sistemas de avaliação internos: como melhorar o gerenciamento interno para atingir as metas externas – ele se preocupa em definir avaliadores internos para representar a real riqueza da organização. A crença é de que um novo sistema de avaliação de resultados deva seguir como guia para Planejamento Estratégico, como controle e ao mesmo tempo como avaliador externo para a empresa.

<b>Nossos Clientes</b> (Estrutura Externa)	<b>Nossa Organização</b> (Estrutura Interna)	<b>Nosso Pessoal</b> (Competência)
<b>Crescimento/Renovação</b> Aumento da Receita Clientes que melhoram a imagem	<b>Crescimento/Renovação</b> Percentual do valor agregado ao investimento em tecnologia da informação Clientes que melhoram a organização Percentual de valor agregado a P &D de produtos Percentual de valor agregado ao investimento total na organização.	<b>Crescimento/Renovação</b> Tempo médio de experiência profissional, anos Clientes que aumentam a competência Competência total dos especialistas, anos Nível médio de escolaridade
<b>Eficiência</b> Mudanças nas vendas por cliente	<b>Eficiência</b> Proporção de mudança do pessoal administrativo Aumento de 20% vendas por funcionário administrativo	<b>Eficiência</b> Valor agregado por especialista Valor agregado por funcionário
<b>Estabilidade</b> Repetição de pedidos Percentual dos cinco maiores clientes	<b>Estabilidade</b> Rotatividade do pessoal administrativo Tempo de serviço do pessoal administrativo, anos Taxa de novatos	<b>Estabilidade</b> Rotatividade de especialistas Tempo de serviço dos especialistas Média de idade de todos os funcionários

Figura 5 – Monitor de Ativos Intangíveis

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 232).

Mesmo considerando o modelo como um monitor de ativos intangíveis, o autor mantém uma visão financeira, medindo informações como por exemplo o aumento da receita e o valor agregado ao investimento em tecnologia da informação.

### **2.3.8 O *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan & Norton (1997), para acompanhar a execução do planejamento estratégico da empresa. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

A metodologia do modelo do *Balanced Scorecard* permite medir o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas:

- financeira;
- do cliente;
- dos processos internos da empresa;
- do aprendizado e crescimento.

A diferenciação do *Balanced Scorecard* não está na abordagem pelas quatro perspectivas, pois, como vimos anteriormente, outros modelos de avaliação também analisam as empresas por ângulos diferentes, utilizando medidas financeiras e não financeiras. O sucesso do *Balanced Scorecard* em termos empresariais está na visão de longo prazo do modelo e na relação causa e efeito dos indicadores.

Ao se tomar uma medida junto aos clientes da empresa, tem-se que saber (ou medir) quais as implicações que se terá na perspectiva dos processos internos, ou seja, que processos precisam mudar ou melhorar para se conseguir atender o objetivo em relação aos clientes. Automaticamente tem-se que fazer a mesma pergunta em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento e também em relação aos indicadores financeiros. Que consequência a estratégia de atendimento ao cliente e a mudança nos processos internos está provocando nos indicadores financeiros da empresa?

Consegue-se com isso verificar a correta implementação e operacionalização das estratégias formuladas pela empresa, verificando por outro lado se a estratégia implementada realmente está correta, ou se está tendo resultados diferentes do que era previsto.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* manterá os gerentes vinculados diretamente à estratégia da empresa, através da visualização dos indicadores de desempenho de cada área e de cada ponto relevante na estratégia adotada pela empresa.

#### 2.4 FUNDAMENTOS DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997), com a crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos, iniciou-se em 1990 um estudo entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG.

Os participantes entendiam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal da Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan, consagrado professor da Harvard Business School, como consultor acadêmico.

No início do projeto, o grupo analisou estudos de casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, dentre os quais um recém-criado *scorecard* corporativo da Analog Devices, que englobava, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

Da análise e discussão do *scorecard* corporativo da Analog Devices, surgiu uma ampliação do modelo, que foi denominada *Balanced Scorecard*, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Neste período, a maioria das empresas não alinhava as medidas às suas estratégias, procurando apenas melhorar o resultado dos processos existentes, como, por exemplo, através

de custos mais baixos, melhor qualidade e tempos melhores de resposta, mas não sabiam identificar os processos realmente estratégicos.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* passou a ser usado não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la, sendo utilizado como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais, tais como o estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégicos

Ainda segundo os autores, o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

#### **2.4.1 O *Balanced Scorecard* como sistema gerencial**

Se muitas empresas já trabalham com medidas financeiras e não financeiras no sistema de avaliação de desempenho, o que há de novo no *Balanced Scorecard*? Segundo Kaplan e Norton (1997), ao contrário da utilização feita pela maioria das empresas que utilizam as medidas financeiras e não-financeiras para dar *feedback* tático e controlar as operações de curto prazo, o *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, sendo que os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

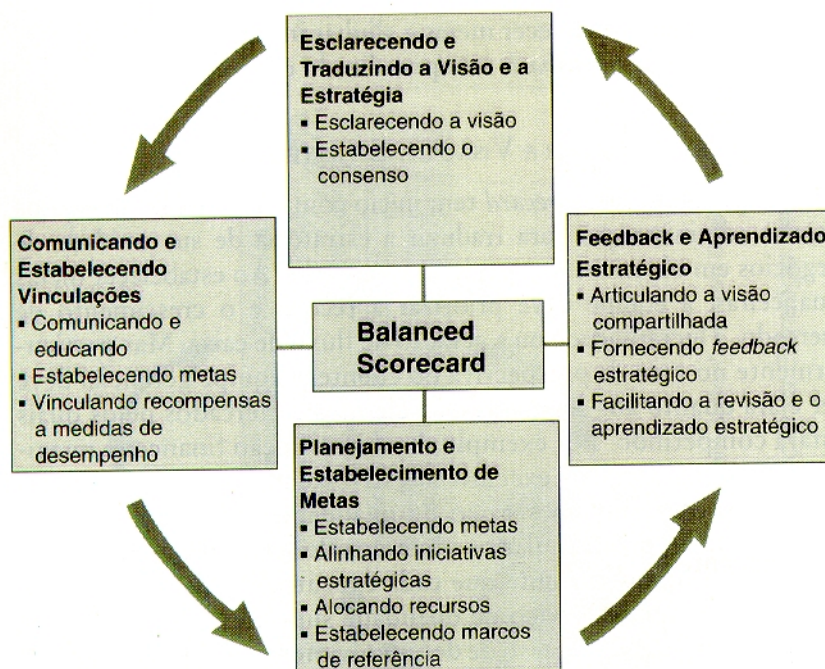
Kaplan e Norton afirmam que os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo. Os objetivos e medidas utilizados pelo *Balanced Scorecard* traduzem a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis, representando um equilíbrio entre medidas externas voltadas aos acionistas

e clientes, e as medidas internas correspondentes aos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Visto como um sistema de gestão estratégica, para administrar a estratégia a longo prazo, o *Balanced Scorecard* é utilizado para viabilizar processos gerenciais críticos nas organizações.

O processo do *Balanced Scorecard* tem início com a tradução da visão e a estratégia da organização, estabelecendo o consenso do que a empresa como um todo deseja alcançar. (Fig. 6)

O segundo momento é o de comunicação e estabelecimento de vinculações e serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da organização seja bem sucedida. Com isso, as iniciativas locais de melhoria ficam alinhadas aos fatores globais de sucesso organizacional, propiciando o estabelecimento de metas locais que apoiem a estratégia global da empresa.



FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

Figura 6 - O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica

O terceiro passo é o do planejamento e estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas. Deverão ser estabelecidas metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos, e objetivos de aprendizado e crescimento. Após o estabelecimento das metas, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas para alcançar estes objetivos. Este processo permitirá que a empresa quantifique os resultados pretendidos a longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

O quarto passo gerencial incorpora ao *Balanced Scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Esse aspecto é considerado o mais inovador e importante de todo o sistema, pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, permitindo que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.

Os três primeiros passos gerenciais ilustrados na fig. 5 são vitais para implementação da estratégia, porém são insuficientes para empresas que operam num mundo instável e com constantes mudanças no seu ambiente. É necessário que os executivos obtenham um *feedback* sobre as estratégias mais complexas, e possam verificar a sua validade dentro das circunstâncias atuais. Nesses ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano estratégico inicial.

Este questionamento dos pressupostos e avaliação das teorias que estão trabalhando por parte dos executivos, para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem-sucedida, constitui o processo de aprendizado de circuito duplo, sendo esta a maior contribuição do *Balanced Scorecard* em relação aos sistemas gerenciais tradicionais de avaliação de desempenho.

Segundo Kaplan (1998), o aprendizado de um só ciclo pressupõe que os objetivos fixados inicialmente continuam válidos e também que, para alcançá-los, basta corrigir ações que se desviam dele. O aprendizado de ciclo duplo, ao contrário, considera que as suposições iniciais não eram obrigatoriamente corretas ou talvez tudo tenha mudado desde então.

## 2.4.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa, que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, organizado segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (Fig. 7)

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de curtos e longos prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

### 2.4.2.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

No *Balanced Scorecard* os objetivos e medidas financeiras desempenham um papel duplo, ou seja, definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Os objetivos financeiros poderão variar muito em função do ciclo de vida de uma empresa. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia deverá estar vinculada ao estágio das operações, que podem estar numa corrente ascendente, média ou descendente.



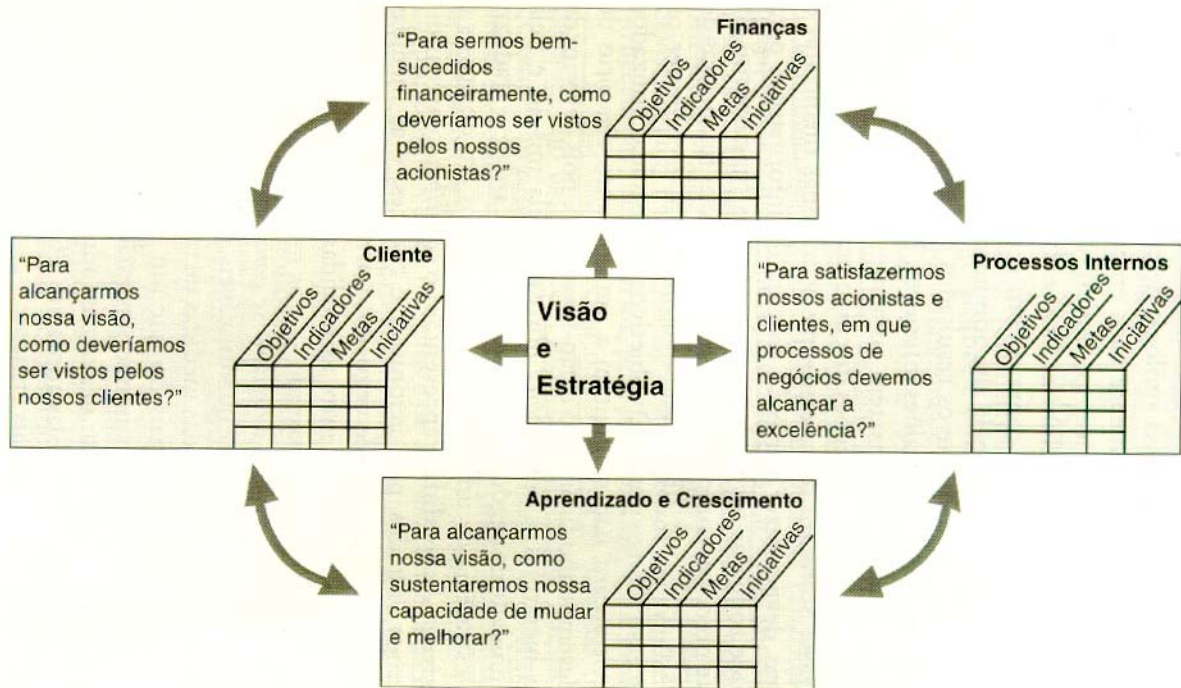


Figura 7 - O *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Kaplan e Norton (1997) identificam três fases no ciclo de vida de uma empresa:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

As empresas na fase de crescimento estão no estágio inicial, possuindo produtos e serviços com alto potencial de crescimento. As empresas que se encontram nesta fase poderão trabalhar com fluxos de caixa negativos, pois estão num momento de investimentos para construir, ampliar instalações, gerar capacidades operacionais, etc. O objetivo financeiro global será normalmente o percentual de crescimento de receita e aumento de vendas.

Já as empresas na fase de sustentação encontram-se num estágio em que ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. Espera-se que estas empresas mantenham o mercado e cresçam um pouco a cada ano, normalmente os projetos estão vinculados à melhoria contínua,

à redução de custos e ao aumento da lucratividade. As medidas financeiras geralmente utilizadas nesta fase relacionam a receita com o nível de capital investido, sendo o retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado, EVA as mais usadas.

Algumas unidades de negócio poderão ter alcançado a fase da maturidade em seu ciclo de vida, esperando com isso colher o que foi plantado nas fases anteriores. Os investimentos feitos nessas empresas serão apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades operacionais, sendo que qualquer projeto deverá ter período de retorno muito definido e curto. Os objetivos financeiros globais para estas empresas seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade do capital do giro.

Desta forma, os objetivos financeiros para as empresas em cada uma das três fases serão bastante distintos, devendo existir um entendimento com a área financeira da empresa, para situá-la claramente no seu estágio de desenvolvimento, uma vez que isto é fundamental para definição dos objetivos e metas financeiras.

		<b>Temas Estratégicos</b>		
		<b>Aumento e <i>Mix</i> de Renda</b>	<b>Redução de custos/aumento de Produtividade</b>	<b>Utilização dos Ativos</b>
<b>Estratégia da Unidade de Negócios</b>	<b>Crescimento</b>	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas).
	<b>Sustentação</b>	Fatias de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	<b>Colheita</b>	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (throughput)

Figura 8 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55).

Kaplan e Norton (1997) salientam que estas posições não são imutáveis, podendo uma empresa, mesmo na fase madura da colheita, com produtos já comoditizados, se deparar, por

exemplo, com um objetivo de crescimento, em função de mudanças tecnológicas, mercado ou legislação.

Ainda segundo Kaplan e Norton, para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e mix de receita.
- Redução de custos e melhoria da produtividade.
- Utilização dos ativos e estratégia de investimento.

Na fig. 8 pode-se visualizar os objetivos financeiros relacionados em forma de matriz, com os ciclos de vida de uma empresa e os temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial.

#### 2.4.2.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente possibilita identificar em quais segmentos de clientes e mercados a empresa competirá e as medidas de desempenho necessárias. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, por exemplo, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e de mercado.

As empresas que não compreendiam as necessidades dos clientes acabavam constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Dessa forma, é preciso que as empresas definam propostas de valor, ou seja, formas de diferenciação a serem oferecidas aos clientes dos segmentos desejados. Estas propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendência para as medidas essenciais de resultados da perspectiva dos clientes.

Para Cravens (2000), “valor ao consumidor é o resultado de um processo que inicia com uma estratégia de negócios ancorada em um profundo entendimento das necessidades do consumidor”.

Simons<sup>16</sup> (*apud* ROCHA, 2002, p. 48) afirma que a perspectiva do cliente “identifica o cliente e segmentos de mercado com os quais a empresa deseja competir. Após estabelecer os segmentos de atuação da empresa (estratégia), os gerentes devem definir os focos de medidas para acompanhar a lealdade dos clientes destes segmentos”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui os seguintes indicadores:

- Participação de mercado: é a proporção de negócios num determinado mercado.
- Retenção de clientes: controla em termos absolutos ou relativos a retenção ou manutenção do relacionamento contínuo de uma empresa com os seus clientes.
- Captação de clientes: mede em termos absolutos ou relativos a conquista de novos clientes ou negócios.
- Satisfação de clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com a proposta de valor.
- Lucratividade de clientes: mede o lucro líquido de clientes ou segmentos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), medir a participação de mercado é simples, desde que este mercado seja conhecido. Normalmente associações comerciais ou estatísticas do governo ou outras fontes públicas oferecem estas estimativas.

Um forma de aumentar ou manter a participação de mercado é a retenção dos clientes atuais. Segundo Kotler (2001), o consenso entre profissionais de marketing hoje é de que é muito mais importante manter os clientes atuais que conquistar novos. Quando se perde um cliente, perde-se não só a próxima venda, mas o lucro das vendas futuras daquele cliente para sempre.

As empresas também procuram aumentar a participação no mercado através da captação de novos clientes. A captação poderá ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para estes novos clientes. Pode-se também relacionar o custo de captação por cliente, ou ainda a relação entre a receita gerada e volume de contratos feitos ou

---

<sup>16</sup> SIMONS, Robert. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

por valor gasto na captação. Kotler afirma que uma pesquisa da TARP (*Technical Assistance Research Program*) em 1986, concluiu que o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual.

Tanto a retenção quanto a captação de novos clientes está vinculada diretamente com a satisfação dos mesmos. Indicadores de satisfação dos clientes fornecem um *feedback* sobre o desempenho da empresa, sendo que, segundo Kaplan e Norton (1997), pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade.

Para Kotler (2001, p. 165), “clientes meramente satisfeitos podem trocar facilmente de fornecedor, quando um outro lhe promete satisfação igual ou maior. Mas é menos provável que clientes muito satisfeitos acreditem que outros fornecedores possam atendê-los no mesmo nível que o atual”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), pode-se em geral adotar três técnicas para realização de pesquisas sobre a satisfação de clientes: pesquisas de opinião por correspondência, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais.

Essas medidas essenciais podem formar uma cadeia formal de relação causa e efeito, como medida final à lucratividade dos clientes. Segundo Kaplan e Norton o sucesso nas quatro primeiras medidas, todavia, não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. As empresas terão que medir o volume de negócios realizados e a lucratividade desses negócios com os seus clientes. As empresas precisam, além de clientes satisfeitos e felizes, clientes lucrativos e uma medida financeira ajudará a evitar que as empresas se tornem obcecadas pelos clientes. Nem todas as exigências dos clientes poderão ser atendidas com lucratividade.

Para Kotler (2001, p. 173), “as empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente”. Deve-se considerar para análise que os clientes recebem descontos especiais, serviços de cortesia e outras atenções que afetam a lucratividade real, sendo que as empresas estão começando a aplicar o custeio ABC, para determinar o valor real dos serviços prestados a cada cliente.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que cada empresa deve desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor ao cliente, mas que na grande maioria dos *Balanced Scorecard*

analisados, as empresas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

#### 2.4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos, as empresas identificam os processos internos críticos em que deverão alcançar a excelência, permitindo que ofereçam as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo do mercado e satisfaçam às expectativas dos acionistas.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Normalmente as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formulá-los para a perspectiva financeira e dos clientes, pois essa seqüência permite que as empresas focalizem os processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos já existentes. Mesmo muitas empresas complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade, ciclo, etc., elas continuam na tentativa de melhorar departamentos individuais e não processos de negócios integrados. As tendências mais recentes reforçam a necessidade de medir o desempenho de processos de negócios, que atravessam vários departamentos organizacionais.

As empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. Mas esta concentração em processos já existentes talvez não gere competências exclusivas.

Já no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo, costumando revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que cada empresa usa um conjunto específico de processos para criar valor ao cliente e produzir resultados financeiros, porém os autores constataram que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para as empresas adaptarem as

suas perspectivas de processos internos, incluindo três processos principais: inovação, operação e serviços pós-venda. (Fig. 9)

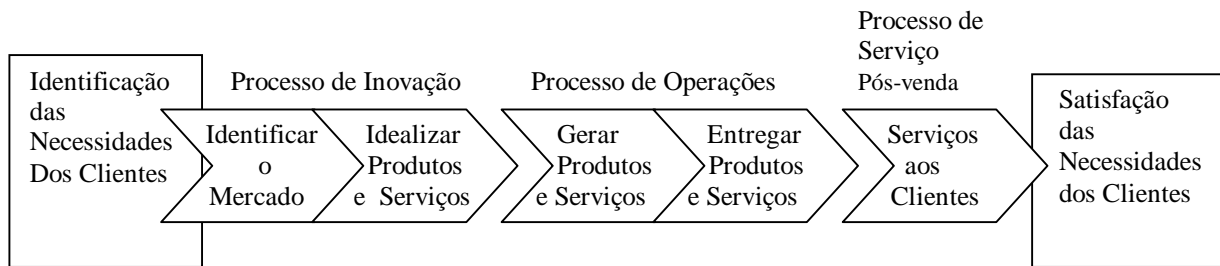


Figura 9 – Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

A pesquisa e desenvolvimento é colocada em muitas cadeias de valor como um processo de apoio e não como processo de criação de valor. No *Balanced Scorecard*, dada a importância da inovação para certas empresas, que têm um ciclo longo de projeto e desenvolvimento de produtos, foi reconhecida a importância do processo de inovação e colocado como onda longa da criação de valor.

Segundo Kaplan e Norton, historicamente as empresas dedicam pouca atenção à criação de medidas para processos de projeto e desenvolvimento de produtos, provavelmente em função de que antigamente a maior importância estava na cadeia produtiva, sendo que o segredo do sucesso era a fabricação eficiente de altos volumes. Hoje, entretanto, muitas empresas conseguem vantagens competitivas mediante um fluxo contínuo de novos produtos, do modo que P&D passou a ser o elemento mais importante da cadeia de valor.

Nonaka e Takeuchi<sup>17</sup> (*apud* HERNANDEZ, DA CRUZ E FALCÃO, 2000, p.7) afirmam “que a criação de conhecimento deriva dos processos de inovação”. Kaplan e Norton (1997), elencam como possíveis medidas para inovação: percentual de vendas geradas por novos produtos, lançamentos de novos produtos x lançamentos de novos produtos dos concorrentes; capacidades técnicas do processo de produção; tempo do desenvolvimento de novos produtos.

Sveiby (1998) preconiza a utilização de indicadores como: tempo dedicado à P&D, proporção de clientes que contribuem para a melhoria da organização, número de inovações

<sup>17</sup> NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

propostas pelos funcionários e acessibilidade das informações da organização a esses funcionários.

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de operações representa a onda curta da criação de valor da empresa e tem início com o recebimento do pedido, terminando com a entrega do produto ou a prestação dos serviços.

Tradicionalmente estes processos foram monitorados e controlados por medidas financeiras, porém a influência recente da gestão da qualidade total, levou as empresas a complementar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e de tempo de serviço.

A cadeia de valor interna é completada pelo serviço pós-venda, que inclui garantia, devoluções e serviços de crédito e cobrança. As empresas que procuram atender as expectativas dos clientes no tocante a serviços pós-venda devem pensar também em medidas de tempo, qualidade e custos utilizados nos processos operacionais.

#### 2.4.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento é considerada por Kaplan (1998) como os aspectos-chave do *Balanced Scorecard*, porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Ainda segundo Kaplan, é importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles. Mas convém que se dêem conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa – somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Salienta-se que a perspectiva de aprendizado e crescimento vem ao encontro de vários trabalhos realizados que dizem respeito ao Capital Intelectual, que já se mencionou nesta



revisão teórica, em item específico, portanto entende-se como desnecessário e redundante fazer referência novamente a estes itens nesta seção.

Segundo Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimentos. Executivos revelam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho de curto prazo, têm dificuldade de sustentar investimentos em aumento da capacidade de pessoal, sistemas e processos organizacionais, pois estes investimentos são considerados despesas correntes no atual modelo contábil e financeiro, sendo uma forma simples de produzir ganhos incrementais de curto prazo, a redução destes investimentos.

Deste modo as empresas sacrificam o seu sucesso futuro por melhores resultados de curto prazo, prova incontestável da falta de visão de longo prazo nas formas tradicionais de avaliação do desempenho das empresas.

São três as categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento na elaboração de um *Balanced Scorecard*, conforme segue:

- Capacidade dos funcionários.
- Capacidade dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Segundo Kaplan e Norton, as alterações ocorridas nos últimos anos na postura dos funcionários fazem com que as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes emanem cada vez mais dos funcionários da linha de frente, que se encontram próximos aos processos internos e clientes da organização. Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Senge (1998, p. 135) afirma que “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem”, sendo, portanto, fundamental o investimento em reciclagem dos funcionários para o processo de aprendizagem da empresa.

A maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultado, complementadas por vetores situacionais. (Fig. 10)

## Indicadores Essenciais

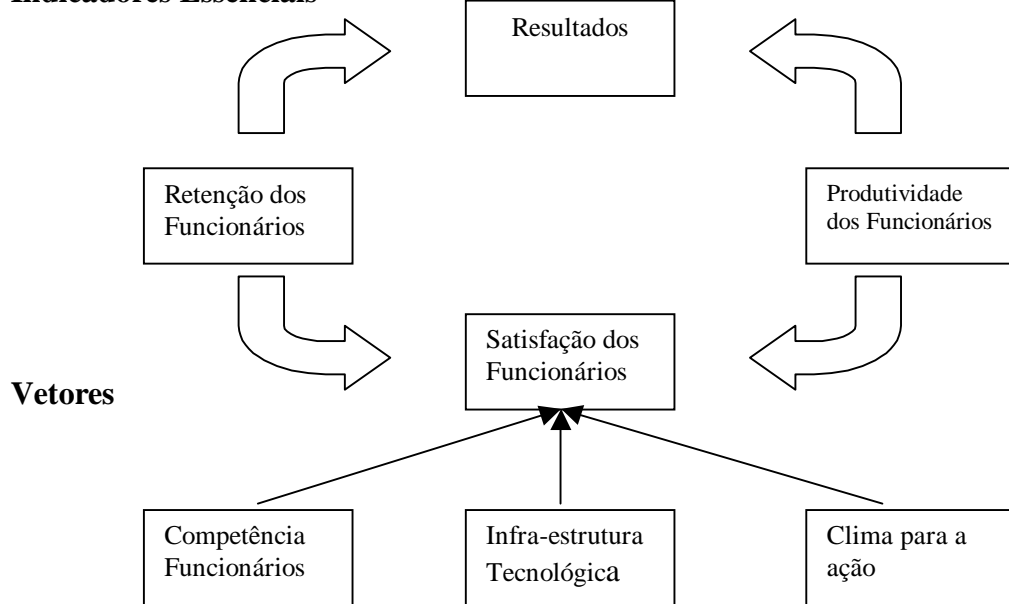


Figura 10 – A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135).

A capacidade dos sistemas de informações está vinculada ao suporte necessário que os funcionários necessitam para o atendimento aos clientes. Algumas empresas adotam um indicador de cobertura de informações estratégicas para avaliar a disponibilidade de informações atuais relativamente a necessidade prevista.

Segundo McFarlan (1998) para as empresas avaliarem o impacto da tecnologia da informação, deverão abordar cinco perguntas; caso a resposta a uma ou mais dessas perguntas seja “sim”, a tecnologia da informação representará um recurso estratégico que exigirá atenção de mais alto nível. As cinco perguntas propostas pelo autor são:

1. A tecnologia de sistemas de informação pode erguer barreiras a entradas?
2. A tecnologia de sistemas de informação pode impedir a troca de fornecedor?
3. A tecnologia pode alterar a base da competição?
4. Os sistemas de informação podem alterar o equilíbrio de poder nas relações com os fornecedores?
5. A tecnologia de sistemas de informações pode gerar novos produtos?

A terceira e última categoria da perspectiva de aprendizado e crescimento é a motivação, *empowerment* e alinhamento. Os funcionários, mesmo muito bem preparados, não

contribuirão para o sucesso organizacional, se não estiverem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional.

Kaplan e Norton (1997) sugerem algumas medidas simples e amplamente utilizadas para o acompanhamento do clima organizacional, como segue:

- Medidas de sugestões apresentadas e implementadas: número de sugestões por funcionários e número de sugestões implementadas.
- Medidas de melhoria: entregas com atraso; número de defeitos; desperdício; absenteísmo; tempo desperdiçado nos ciclos de processo; tempo desperdiçados no desenvolvimento de produtos, etc..
- Medidas de alinhamento individual e organizacional: percentual de diretores em contato com o BSC; percentual de funcionários em contato com o BSC, nível de alinhamento de metas individuais com o BSC, etc..
- Medidas de desempenho de equipe: número de projetos integrados; Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes; percentual de equipes com incentivos compartilhados, etc.

Kaplan e Norton afirmam que diferentemente do que ocorre com as outras perspectivas, a maioria das empresas ignoram a medição de resultados ou dos vetores de capacidade para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Ainda segundo os autores, é uma prova segura e surpreendente que as empresas não estão vinculando seus objetivos estratégicos de reciclagem de funcionário, fornecimento de informações etc., à estratégia e aos objetivos de longo prazo, sendo que a maioria dos defensores do treinamento, reciclagem e *empowerment*, dos sistemas de informações e da motivação da força de trabalho, considera estes programas como um fim em si mesmos.

Kaplan e Norton acreditam que a ausência de medidas empresariais mais explícitas para esta perspectiva não é uma limitação ou uma deficiência *do Balanced Scorecard*, mas revela o limitado progresso da maioria das empresas na vinculação de funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos seus objetivos estratégicos.

### 2.4.3 Integração das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia

As diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chaves de sucesso, mas sim, devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente. Essas associações devem incorporar tanto as relações de causa e efeito quanto as combinações de medidas de resultado e vetores de desempenho.

#### 2.4.3.1 Relações de causa e efeito

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Um *Balanced Scorecard* deverá contar a história da estratégia da empresa através da seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.

A cadeia de causa e efeito deverá permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*. Por exemplo, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira. O vetor dessa medida poderia ser a repetição e ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade desses clientes, que está inclusa no *scorecard* na perspectiva do cliente, porque a expectativa é de que ele exerça forte influência sobre o ROCE. A análise das preferências dos clientes poderá revelar que a entrega pontual de pedidos é altamente valorizada, o que, por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro. Portanto tanto a lealdade dos clientes quanto a entrega pontual são incorporados à perspectiva do cliente no *scorecard*. Por sua vez, para melhorar a pontualidade, a empresa precisa reduzir os ciclos de processos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos, e somente conseguirá isto treinando e melhorando a capacitação dos funcionários operacionais, sendo este um objetivo que seria candidato para a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Este exemplo demonstra como toda uma cadeia de relações de causa e efeito pode ser criada como uma reta vertical que atravessa as quatro perspectivas do *scorecard*. (Fig. 11)

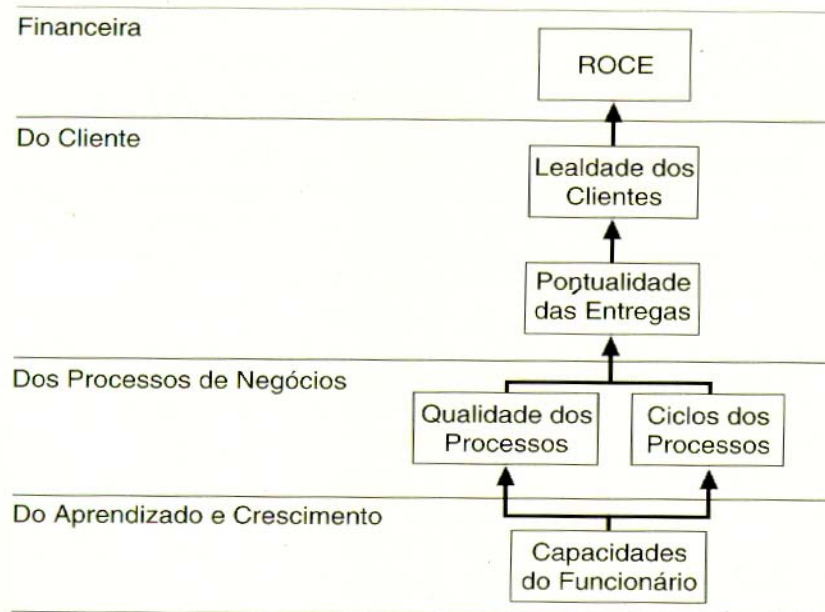


Figura 11 – Relações de causa e efeito atravessando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 31).

#### 2.4.3.2 Medidas de resultados e os vetores de desempenho

O *Balanced Scorecard* utiliza determinadas medidas genéricas, em geral são medidas essenciais de resultados, que refletem as metas comuns de muitas estratégias.

As medidas de resultado são comumente chamadas de indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), e monitoram a empresa diagnosticando quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata.

Os vetores de desempenho são indicadores de tendências (*leading indicators*) ou medidas estratégicas, e definem por sua vez a singularidade da estratégia da unidade de negócios.

A combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho são fundamentais para o *Balanced Scorecard*, uma vez que as medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida ou não. Por outro lado, vetores de desempenho sem as medidas complementares de resultado podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelaram se estas melhorias foram traduzidas em melhor desempenho financeiro.

#### 2.4.3.3 Relação com os fatores financeiros

Atualmente na maioria das empresas é comum a preocupação com metas estanques, como qualidade, satisfação dos clientes, inovação e *empowerment* dos funcionários. Embora possam levar a um melhor desempenho da unidade de negócios, isso dificilmente ocorrerá se forem consideradas um fim em si mesmas.

O *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. Todas as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

### 2.5 O *BALANCED SCORECARD* E SUA APLICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Embora o foco e a aplicação iniciais do *Balanced Scorecard* estivessem voltados para o setor comercial (privado), segundo seus idealizadores, a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração pública e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior.

Nas empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão os objetivos básicos.

Olve, Roy e Wetter (2001) destacam a criação por um município sueco, de um *scorecard* para as escolas municipais, composto por cinco perspectivas: financiamento, alunos, professores, desenvolvimento e administração escolar.

Pessoa (2000) propõe um modelo de *Balanced Scorecard* para aplicação em universidades federais, substituindo o foco principal da perspectiva financeira pela perspectiva do cliente, justificando que nas empresas sem fins lucrativos a perspectiva financeira representa uma limitação e não um objetivo. Este fato ocorre principalmente em organizações como as universidades federais brasileiras, onde as mesmas devem limitar seus gastos aos orçamentos, sendo o papel desempenhado pelas questões financeiras, apenas favorecedor ou inibidor, mas não o objetivo básico. A autora também substitui a perspectiva financeira, pelo Governo Federal, desempenhando este um papel de acionista, porém não um

acionista com expectativas de retorno financeiro do capital investido, mas sim, com objetivos sociais.

Rocha (2000), ao elaborar um modelo de *Balanced Scorecard* para universidades particulares, com fins lucrativos, propõe a criação de uma quinta perspectiva, a perspectiva da educação. Esta nova perspectiva também seria o foco principal do *scorecard*, substituindo portanto, neste quesito a perspectiva financeira, pelo fato de os dirigentes da universidade onde foi realizado o trabalho, entenderem que esta desempenha um papel social, passando a questão financeira para um papel secundário e de apoio às ações da organização.

No caso específico das universidades particulares não-confessionais, onde existe uma vinculação e um compromisso direto com a comunidade de oferecer um ensino de qualidade e com baixo custo, é possível medir através do *Balanced Scorecard* a eficácia e eficiência da organização atingir estes objetivos, e adicionalmente verificar a capacidade de gerar recursos para cobrir os seus custos e fazer novos investimentos.

## 2.6 A SISTEMÁTICA DE CRIAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*

Para Kaplan e Norton (1997), o primeiro *Balanced Scorecard* de uma empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais.

Para o sucesso do *Balanced Scorecard* será necessária a participação e o comprometimento da alta administração da empresa, sendo importantíssimo obter o consenso sobre os motivos para o desenvolvimento do *Scorecard*.

A seguir apresentamos os principais passos para a criação de um *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton.

### **2.6.1 Estabelecimento dos objetivos para a criação de um *Balanced Scorecard***

Segundo Kaplan e Norton, o primeiro passo para a construção de um *Balanced Scorecard* será o consenso e o apoio da alta administração com relação aos principais propósitos do projeto. Os objetivos da elaboração de um *Balanced Scorecard* servirão para: orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*, obter o consenso entre os participantes do projeto e esclarecer a estrutura para os processos de gestão.

Para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 51) “uma premissa fundamental para desenvolver um *scorecard* de alto nível para a organização é que todos os interessados concordem, basicamente, com as características gerais da indústria e da companhia em si”.

Os principais objetivos que levam uma organização a iniciar a construção de um *scorecard*, são, segundo Kaplan e Norton (1997), os seguintes:

- Obtenção de clareza e consenso em relação a estratégia.
- Alcançar o foco.
- Desenvolver liderança.
- Intervenção estratégica.
- Educar a organização
- Estabelecer metas estratégicas.
- Alinhar programas e investimentos.
- Criar um sistema de *feedback*.

A seleção dos objetivos no início do projeto do *scorecard* não deverá restringir o seu uso, pois normalmente o *Balanced Scorecard* tende a crescer muito durante a sua implementação, porém, os objetivos iniciais são importantíssimos para motivar e comunicar a razão pela qual a empresa está construindo o *scorecard*, ajudando a sustentar o processo, caso o interesse e o comprometimento venha a diminuir.

### **2.6.2 Definição dos participantes**

Kaplan e Norton afirmam que, após definidos os objetivos da criação de um *Balanced Scorecard*, deve-se identificar a pessoa responsável pela filosofia e metodologia do projeto e desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Esta pessoa atuará como o “arquiteto” do projeto, cabendo-lhe a orientação e coordenação do projeto, reuniões, cronogramas, documentação, material para leitura, e principalmente manter o processo no rumo certo e dentro do prazo.



Olve, Roy e Wetter (2001) acreditam ser o ideal montar uma equipe de administração de projeto totalmente encarregada pelo processo de criação do *scorecard*. Destacam ainda ser fundamental a representatividade de toda a empresa neste grupo.

Pode-se também, em ambos os casos, utilizar consultoria externa, desde que acompanhada do “arquiteto” ou de uma equipe interna.

### **2.6.3 O processo de construção do *Balanced Scorecard***

Kaplan e Norton (1997) delinearam um plano típico e sistemático para criação de *scorecards*, abordando quatro etapas principais que, segundo os autores, se for executado de forma adequada, produzirá um *Balanced Scorecard* útil e consistente.

Estas quatro etapas para a criação de um *Balanced Scorecard* são: a definição da arquitetura de indicadores; o consenso em função dos objetivos estratégicos, a escolha e elaboração de indicadores e a elaboração do plano de implementação, conforme apresentadas a seguir:

#### **2.6.3.1 Etapa 1 - A definição da arquitetura dos indicadores**

Segundo Kaplan e Norton, esta etapa é composta por duas tarefas principais: seleção da unidade organizacional adequada e identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação.

A diversidade e complexidade das organizações são imensas, por isso a construção do primeiro *scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios. O ideal é escolher uma unidade de negócios que possua uma cadeia de valor completa, ou seja, inovação, operações, marketing, vendas, serviços e pós-venda. Deverá ser ainda uma unidade que tenha os seus próprios clientes e produtos, possibilitando desta forma uma facilidade de criação de medidas financeiras.

A relação entre a unidade de negócios e a corporação é fundamental para orientar o processo de criação do *scorecard*, para que se possa manter uma afinidade entre a estratégia da corporação e da unidade de negócio. O arquiteto ou equipe de construção deverá levantar os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade; os temas corporativos primordiais e as relações com outras unidades da corporação.

### 2.6.3.2 Etapa 2 – O consenso em função dos objetivos estratégicos

Kaplan e Norton prevêem para esta etapa a realização de três tarefas básicas: realização da primeira série de entrevistas; realização da sessão de síntese e realização de uma primeira etapa de um *workshop* executivo.

A realização da primeira série de entrevistas dar-se-á com o grupo da alta administração da empresa. Será necessária a preparação do material básico sobre o *Balanced Scorecard*, e dos documentos internos referentes ao planejamento estratégico, que contenha informações sobre a visão, missão e estratégia da empresa ou unidade. Este material deverá ser distribuído a todos os integrantes da alta administração para preparação das entrevistas.

Os objetivos principais das entrevistas serão a comunicação do conceito do *Balanced Scorecard* aos executivos; a obtenção de informações iniciais sobre a estratégia organizacional, e descobrir a forma que como isso poderá traduzir-se em objetivos e medidas para o *scorecard*. Através das entrevistas, poderão também ser identificadas algumas questões subjacentes e importantes para a implementação do *scorecard*, que são conhecer melhor as possíveis preocupações dos executivos em relação ao *scorecard* e identificação de conflitos potenciais entre os participantes.

Realizadas as entrevistas, o arquiteto ou a equipe de construção do *scorecard* deve reunir-se para discutir as respostas obtidas e preparar a primeira lista ou tabela de medidas e objetivos, que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.

Esta classificação inicial já deverá ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.

Obtida esta lista preliminar, realiza-se o *workshop* executivo com a participação da alta administração, com o objetivo primeiro de obter o consenso sobre a missão e estratégia da empresa e posteriormente, abordando cada perspectiva de forma seqüencial, procurando também obter um consenso sobre os objetivos e medidas de cada uma destas perspectivas.

Com a obtenção do consenso sobre os objetivos e medidas de cada perspectiva, os participantes serão levados a escolher os três ou quatro objetivos mais importantes em cada perspectiva e num segundo momento, serão conduzidos a elaborar uma descrição detalhada de cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada um destes objetivos.

### 2.6.3.3 Etapa 3 – Escolha e elaboração dos indicadores

Para Kaplan e Norton, esta etapa é composta por duas tarefas: as reuniões com subgrupos e o *workshop* executivo: segunda etapa.

O arquiteto ou a equipe de construção do *scorecard* deverá realizar reuniões individuais com subgrupos, onde cada subgrupo ficará responsável por uma perspectiva do *scorecard*, tendo quatro objetivos principais:

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos.
- Identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção de cada objetivo.
- Identificar as fontes de informações necessárias e forma de tornar essas informações acessíveis para cada indicador proposto.
- Identificar as relações críticas entre os indicadores da sua perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*, tentando identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

O objetivo principal da seleção de indicadores para o *scorecard* é a identificação de indicadores que melhor comuniquem a estratégia. Kaplan e Norton, salientam que cada estratégia é única e por consequência cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos. Entretanto os autores salientam que diversas medidas essenciais de resultado aparecem repetidas vezes nos *scorecards*, das quais identificam como forma de suporte as seguintes:

#### a) Perspectiva financeira

- Retorno sobre o investimento/valor econômico agregado.
- Lucratividade.
- Aumento/mix de vendas.
- Produtividade da redução de custos.
-

b) Perspectiva dos clientes

- Participação de mercado.
- Aquisição de clientes.
- Retenção de clientes.
- Lucratividade dos clientes.
- Satisfação dos clientes

c) Perspectivas do aprendizado e crescimento

- Satisfação dos funcionários.
- Retenção dos funcionários.
- Lucratividade dos funcionários.

Salienta-se que os autores não fornecem exemplos de indicadores para a perspectiva dos processos internos, o que provavelmente seja em função da peculiaridade dos indicadores para esta perspectiva, que deverá seguir a especificidade de cada empresa ou organização.

Ao final desta tarefa, os subgrupos de cada perspectiva deverão apresentar os seguintes resultados, para utilização no segundo *workshop* executivo:

- Lista de objetivos para a perspectiva com descrição detalhada.
- Descrição dos indicadores de cada objetivo.
- Indicação de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado.
- Modelo gráfico de como acontece a relação causa e efeito entre os indicadores e as quatro perspectivas.

Concluída esta etapa, pode-se realizar o segundo *workshop* executivo, com a participação também dos subgrupos, para apresentação dos seus resultados e elaboração de um documento que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da empresa ou unidade de negócios.

#### 2.6.3.4 Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação

Esta etapa é composta, por três tarefas principais: o desenvolvimento do plano de implementação, a terceira etapa do *workshop* executivo e por último a finalização do plano de implementação.

Para o desenvolvimento do plano de implementação será necessária uma nova equipe, normalmente formada pelos líderes de cada subgrupo, que terão a incumbência de formalizar as metas de superação e desenvolver um plano de implementação.

Este plano obrigatoriamente deverá incluir a forma como os indicadores se conectam aos sistemas de informações da empresa, podendo, em consequência desse processo, ser desenvolvido um sistema de informações executivas totalmente novo.

Após a criação do plano de implementação, é realizado o terceiro *workshop* executivo, com a finalidade de chegar à versão final sobre a visão, objetivos e indicadores de desempenho, bem como a validação das metas de superação propostas pela equipe de implementação. Normalmente esse processo termina com o alinhamento de várias iniciativas de mudanças da unidade, visando ao cumprimento dos objetivos e metas dos *scorecard*. Esta reunião deverá chegar ao consenso da forma de comunicação do *scorecard* aos funcionários, além da integração do *scorecard* à filosofia gerencial da empresa.

O último passo será a integração do *Balanced Scorecard* ao sistema gerencial da organização, e a elaboração de um plano de implementação progressiva do modelo.

Segundo Kaplan e Norton com o tempo os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo, sendo que pela experiência dos autores, eles acreditam que o primeiro *Balanced Scorecard* de uma organização poderá ser criado em 16 semanas, e a partir deste ponto, a organização estará caminhando para a sua implementação, “podendo fazer do *Balanced Scorecard* a pedra angular de seus sistemas gerenciais”.

#### **2.6.4 Outros roteiros de construção do *Balanced Scorecard***

As empresas tem características e cultura próprias, o que pode levar à escolha de formas e processos diferentes para construção do *Balanced Scorecard*. Poderá, portanto a empresa utilizar outras formas de criação e implementação não precisando obrigatoriamente seguir os passos recomendados.

Como alternativa ao plano estabelecido por Kaplan e Norton (1997), Olve, Roy e Wetter (2001) apresentam um roteiro diferente para a criação de um *scorecard*, com um total de onze etapas, conforme figura abaixo:

ETAPA	DESCRIÇÃO
1	Definir a empresa, descrever seu desenvolvimento, o seu papel e suas tendências.
2	Estabelecer/confirmar a visão
3	Estabelecer as perspectivas
4	Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais
5	Identificar os fatores críticos de sucesso
6	Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio
7	Estabelecer o <i>scorecard</i> alto nível
8	Ruptura do <i>scorecard</i> e das medidas pela unidade organizacional
9	Formular os objetivos
10	Desenvolver um plano de ação
11	Implementando o <i>scorecard</i>

Figura 12 - Etapas do processo de construção de um *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Olve, Roy, Wetter (2001, p. 53 e 54).

Algumas etapas deste modelo são muito úteis como, por exemplo, a etapa um, que abrange a definição da empresa, seu desenvolvimento, papel e tendências.

Outra etapa muito importante neste modelo é a três, que versa sobre o estabelecimento das perspectivas. Kaplan e Norton (1997, p. 35) afirmam que “as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores do mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força.” Nesse sentido, entende-se como altamente válida a proposição da discussão sobre quais perspectivas deverão ser adotadas pela empresa. Olve, Roy e Wetter (2001) constataram que muitas empresas preferem acrescentar outra perspectiva ao modelo.

O que fica claro, é que ambos os modelos são apenas sugestões para criação e implementação de um *scorecard*, porém, a maneira ideal dependerá muito do tipo da empresa e das pessoas que irão trabalhar com o processo.

### **3 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO *BALANCED SCORECARD***

Segundo Drucker (1995, p. 3), a causa básica de quase todas as crises que acontecem não é o fato de as coisas estarem sendo malfeitas, nem erradas. Na maioria dos casos, estão sendo feitas as coisas certas, porém inutilmente. Este autor faz a pergunta: “qual o motivo deste aparente paradoxo?” e conclui dizendo que a resposta para isso é que “as hipóteses sobre as quais a organização foi construída e está sendo dirigida não mais se encaixam com a realidade”. Portanto de nada adianta criar um modelo de avaliação para medir corretamente o que não precisa ser feito, é necessário trabalhar num modelo, que esteja conectado diretamente com a visão estratégica da empresa e possa dizer se ela está correta ou não. Esta é a grande diferença do *Balanced Scorecard* para os métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

Nos próximos tópicos, cria-se um modelo *Balanced Scorecard* para a URI – Campus de Erechim, seguindo um plano de quatro etapas, iniciando na etapa um, com os pressupostos básicos necessários, depois na etapa dois, estabelecendo os objetivos estratégicos para cada perspectiva e escolhendo e elaborando os indicadores na etapa três, para finalizar com a elaboração do plano de implementação e estabelecimento de metas na etapa quatro.

#### **3.1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS**

O ponto de partida para a criação será trabalhar algumas premissas básicas, que darão suporte ao modelo. É de fundamental importância a definição e a delimitação da organização, a definição dos objetivos esperados pela administração, o levantamento da orientação estratégica, a definição dos participantes e das perspectivas, conforme tópicos a seguir.



### **3.1.1 Definição e delimitação da organização**

A URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, é uma universidade particular não-confessional, comunitária, multicampi, sem fins lucrativos, mantida pela FURI - Fundação Regional Integrada. A URI foi reconhecida junto ao Conselho Federal de Educação em 06 de maio de 1992, e nasceu da associação de três instituições tradicionais de ensino, a FAPES de Erechim, a FESAU de Frederico Westphalen e a FUNDAMES de Santo Ângelo.

Atualmente a URI é composta pelos Campus de Erechim, Frederico Westphalen, Santo Ângelo e Santiago, contando ainda com as extensões de Cerro Largo e São Luiz Gonzaga. A URI é dirigida por uma Reitoria com sede em Erechim, e administrada em cada campus por uma diretoria, composta por um Diretor Geral, um Diretor Acadêmico e um Diretor Administrativo.

Todos os cargos de direção são eletivos, providos através de votação secreta, podendo concorrer apenas professores em exercício, com exceção ao cargo de Diretor Administrativo, tendo o seguinte colégio eleitoral: Professores 70%, Funcionários, Alunos e Comunidade 10% cada um.

A URI, devido a sua forma de criação, com a associação de faculdades já existentes e com tradição em suas regiões de atuação, guarda uma certa independência entre os Campus, uma vez que a gestão administrativa e acadêmica é realizada em cada campus, com separação total das estratégias adotadas e dos recursos econômicos e financeiros gerados.

Mesmo tendo um caráter comunitário, a universidade praticamente não recebe nenhuma espécie de ajuda financeira externa, seja ela de doadores da comunidade ou de órgãos do governo. Estratificam-se as suas receitas, em 87% provenientes da mensalidade de alunos, 4,3% de serviços de extensão, 1,25% de projetos de pesquisa, 1,3% de serviços prestados e o restante em receitas financeiras e diversas. Portanto a sua única fonte de recursos para custeio e novos investimentos é gerada pela própria instituição, oriunda de mensalidades e prestação de serviços à comunidade.

A Universidade tem também uma forte inserção na comunidade local, participando ativamente do seu desenvolvimento econômico-social, quer com ações diretas na comunidade

ou pela formação de novos profissionais para a região, além do valor adicionado à economia local em decorrência dos recursos gerados na própria atividade.

No Rio Grande do Sul, existem atualmente sete universidades comunitárias, a saber: UNIJUÍ – Universidade de Ijuí, UNISC – Universidade de Santa Cruz, UCS – Universidade de Caxias do Sul, UPF – Universidade de Passo Fundo, URCAMP – Universidade da Campanha, UNICRUZ – Universidade de Cruz Alta e a própria URI. Integram desde 1993, o COMUNG – Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúcha. (RIZZATO, 2002)

### **3.1.2 Estabelecimento dos objetivos do *Balanced Scorecard***

É fundamental a elaboração e o consenso da alta administração da empresa sobre os objetivos para criação do *Balanced Scorecard*. A falta de um objetivo claro poderá desestimular o trabalho de implantação do *scorecard* e ter como consequência o abandono do projeto.

A direção da Universidade definiu como objetivos para criação e implantação de um *Balanced Scorecard* para a Instituição, os seguintes pontos:

- Obtenção de clareza e consenso em relação à estratégia da Universidade
- O alinhamento de programas e investimentos
- Criação de um sistema de *feedback*

### **3.1.3 Orientação estratégica**

Kaplan e Norton (1997, p. 2) afirmam que “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servirão de base para medição e avaliação da gestão estratégica”, uma vez que seu modelo fundamenta-se na visão compartilhada da estratégia da empresa, é relevante conhecer a finalidade da Universidade, as estratégias traçadas, bem como a sua missão e visão.

#### **3.1.3.1 Finalidade e objetivos**

De acordo com o seu estatuto de criação, a URI tem como finalidade produzir e cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento, promover o ensino, a pesquisa e a extensão, bem como estimular atividades criadoras na consecução dos seguintes objetivos:

- a) promover a cultura, através da pesquisa e do desenvolvimento das ciências, letras e artes;
- b) gerar, pela sua ação, o enraizamento com a comunidade regional, buscando o pleno desenvolvimento da mesma;
- c) formar pessoal competente para a investigação filosófica, científica, artística e literária, o exercício de profissões liberais, técnico-científicas, técnico-artísticas e do magistério;
- d) manter intercâmbio cultural e científico com instituições congêneres, nacionais e internacionais;
- e) atuar no processo educativo, a fim de desenvolver, na comunidade universitária e fora dela, uma consciência ética que valorize a Pátria, a família e a realização da vocação integral do homem.

#### 3.1.3.2 Diretrizes estratégicas

Especificamente a URI – Campus de Erechim, a cada gestão, tem elaborado um planejamento estratégico, onde são definidas as diretrizes e estratégias para os anos seguintes. Os principais pontos deste planejamento são:

- Melhoria na qualidade do ensino, através da qualificação do pessoal, regime de trabalho, produção científica, infra-estrutura físico-material, projeto pedagógico, conhecimento do aluno e gestão institucional.
- Expansão do Ensino de Graduação.
- Revisão, Melhoria e Expansão dos Cursos de Pós-Graduação.
- Melhoria e Expansão da Pesquisa.
- Melhoria e Expansão/Diversificação das Atividades de Extensão.

#### 3.1.3.3 Confirmando a missão

A missão estabelecida pela URI – Campus de Erechim, é “formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir o conhecimento, promover a

cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas.”

#### 3.1.3.4 Confirmando a visão

Considerando a vocação institucional universitária, a origem comunitária, a sua inserção no contexto regional e a opção política da universidade em participar ativamente no processo sócio-econômico, político e cultural da região, a visão da URI – Campus de Erechim, está assim formulada: “Oferecer um ensino de qualidade e com baixo custo para a comunidade onde está inserida, contribuindo, desta forma, com o desenvolvimento sócio-econômico, político e cultural da região”.

#### 3.1.4 Definição dos participantes

Ficou definido pela Universidade que a própria direção participaria do processo de criação do *Balanced Scorecard*, bem como os coordenadores de cursos, sendo escolhido para ser o “arquiteto” do *scorecard*, o Diretor Administrativo.

#### 3.1.5 Definição das perspectivas

Kaplan e Norton em diversos momentos falam sobre o fato do modelo do *Scorecard* não ser rígido, e, portanto, permitir a alteração das perspectivas ou inclusão de uma nova, dependendo do tipo de organização. Salientam também que em caso de órgãos públicos, ou instituições sem fins lucrativos, onde a parte financeira não seja o principal foco, possa ser alterada esta relação de causa e efeito, passando por exemplo o cliente (cidadão) como objetivo principal.

Foi abordado também, na revisão teórica o entendimento de Rocha (2000) que, ao fazer um trabalho sobre *Balanced Scorecard* em uma Universidade Particular com fins lucrativos, pelo seu caráter social, destacado pela direção da mesma, inclui uma perspectiva de ensino e retira o foco de perspectiva principal da financeira, passando-o para a perspectiva de ensino, em primeiro lugar, do cliente em segundo, e somente em terceiro grau de importância é incluída a perspectiva financeira.

De igual forma, Pessoa (2000), ao elaborar um modelo de *scorecard* para universidades federais, substitui a perspectiva financeira, pela perspectiva do Governo Federal, com a justificativa de que este exerce o papel de acionista, porém não com

expectativa de retorno financeiro, mas sim, de aplicação social aos recursos enviados para a instituição. Salienta também a autora, que não teria sentido colocar a perspectiva financeira como principal foco, pois resumir-se-ia em cumprir ou não o orçamento anual, o que realmente é muito pouco, além de não garantir um sucesso na sua atividade principal, que é o ensino.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), na aplicação do *scorecard* para o setor público, o governo e a sociedade exerceriam uma perspectiva específica, como clientes do processo, mas não como o cliente direto e sim, na questão macro, como, por exemplo: o benefício na comunidade pela formação de bons alunos. Os autores também salientam que uma perspectiva do empregado em separado, apesar de atrativa, é desnecessária, pois estes já são citados como recursos nas perspectivas de processos internos, aprendizagem e crescimento.

Na questão específica de universidades particulares, como já foi visto anteriormente, Rocha (2000) afirma que as universidades têm um objetivo social, antes do objetivo de lucro. Porém, mesmo que este trabalho esteja sendo feito numa universidade sem fins lucrativos, a opção é manter o modelo tradicional do *scorecard*, com a perspectiva financeira como foco final na relação de causa e efeito porém, não com o objetivo de medir o lucro obtido, mas sim o intento de medir a necessária geração de recursos para reinvestimento e viabilização do processo, uma vez que a universidade mantém-se quase que exclusivamente com a mensalidade de alunos. Mesmo que o propósito seja social, o fato de os recursos serem oriundos quase que somente de mensalidade, aliado à orientação estratégica da universidade de propiciar um ensino de baixo preço ao aluno, faz com que a instituição tenha o máximo cuidado com a sua viabilidade econômica e financeira.

Portanto não há como querer fazer um ensino de qualidade, sem recursos financeiros para capacitação de professores, para laboratórios, instalações, livros, e outros investimentos necessários, sendo que isto só é possível como uma gestão administrativa-financeira responsável e preocupada com a geração de recursos para a manutenção e crescimento da universidade.

Com a manutenção do modelo tradicional do *scorecard*, não se está defendendo a maior importância da perspectiva financeira sobre as demais, que envolvem questões importantes como o ensino, pesquisa, professores, funcionários e aprendizado da organização, mas sim procurando estabelecer uma relação de causa e efeito entre estas

perspectivas, quando, com aprendizado e crescimento, pode-se melhorar os processos internos, satisfazer e atender os clientes, e conseguir ser auto-suficientes, para melhorar a qualidade e crescer.

Outro ponto destacado por Rocha (2000) é a perspectiva adicional do ensino, da qual também entende-se desnecessária a separação, uma vez que o processo de ensino está contemplado dentro das perspectivas de clientes, processos internos e também de aprendizado e crescimento.

Desta forma, para este trabalho, será utilizado o modelo original de Norton e Kaplan (1997), que adota para o *Balanced Scorecard*, as quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Definidos estes pressupostos, pode-se agora partir para o processo de formulação dos objetivos estratégicos gerais, vinculando a visão da universidade a cada perspectiva.

### 3.2 ESTABELECENDO OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA PERSPECTIVA

O propósito desta etapa será a tradução da visão em termos tangíveis, de acordo com as perspectivas estabelecidas, procurando alcançar um equilíbrio e uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos de cada perspectiva e a visão estratégica geral.

A visão estratégica geral da universidade está fundamentada em duas questões chaves, que é a proposição de oferecer um ensino com baixo custo para o aluno e de qualidade. Para Porter (1997) a estratégia de custos baixos é uma forma de a empresa obter vantagem competitiva. Entretanto, além de preços baixos, ela precisará ter um bom produto, não optando por oferecer um serviço adicional, mas sim um bom produto ou serviço capaz de concorrer com a média do setor.

Nesse sentido, a universidade deverá pensar na melhoria da qualidade do ensino, mas sem esquecer o foco no baixo custo. Esta situação leva a um equilíbrio nos objetivos, fazendo com que a universidade procure um ponto ótimo, ou seja, a melhor relação de custo benefício para o cliente, visando oferecer o melhor ensino possível, dentro de um preço justo, que possa ser suportado pela comunidade.

Da mesma forma, o modelo proposto de *Balanced Scorecard* para a universidade, procurará avaliar todas as ações realizadas pela instituição, sobre estes dois objetivos

estratégicos, medindo, por exemplo, numa relação de causa e efeito, se o investimento em capacitação dos professores foi sentido ou não como melhoria na qualidade do ensino e na satisfação do aluno e, por outro lado, se não comprometeu o desempenho financeiro, provocando um aumento de preço ou uma redução desproporcional do retorno esperado.

Tendo como orientação básica as estratégias de baixo custo e qualidade, foram definidos os objetivos para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para a perspectiva financeira, foi necessário, em primeiro lugar, classificar a universidade segundo seu ciclo de vida. Como foi citado na delimitação da organização, a URI é uma universidade jovem, estando o Campus de Erechim em plena fase de crescimento. Com esta classificação, foram adotados os seguintes objetivos para a perspectiva:

- Geração de valor para novos investimentos.
- Aumento da receita.
- Utilização dos ativos

A universidade encontra-se num estágio de crescimento, portanto é prioritário o aumento da receita e utilização dos ativos, sendo que estes dois objetivos trabalharam para um foco maior, que é a geração de valor para novos investimentos, com vistas à continuidade de crescimento da Instituição, sempre obedecendo às estratégias de baixo custo e qualidade de ensino.

Na perspectiva do cliente, que envolve diretamente o aluno e a comunidade de um modo geral, foram selecionados os seguintes objetivos:

- Aumento da satisfação do cliente.
- Elevação da qualidade do ensino.

Estes dois pontos também estão vinculados diretamente com a perspectiva financeira, uma vez que a satisfação do cliente e melhoria na qualidade de ensino, certamente gerarão maior demanda de alunos e serviços para universidade, o que provocará um aumento de receita e maior taxa de utilização dos ativos, gerando, conseqüentemente, mais valor para novos investimentos.

Para a perspectiva dos Processos Internos, que envolve os processos de ensino, pesquisa e extensão, além dos processos de apoio, os objetivos deverão focar os processos que permitem que os objetivos da perspectiva de clientes e financeira sejam alcançados. Foram elaborados para esta perspectiva os seguintes objetivos:

- Desenvolver e oferecer novos produtos.
- Analisar o custo das atividades principais da universidade.
- Melhorar os processos de apoio.
- Melhorar o processo de ensino.

A melhoria destes processos, bem como a valoração dos seus custos, serão fundamentais para que se consiga atingir os objetivos de satisfação do cliente e qualidade de ensino que, numa relação de causa e efeito, serão decisivos para se atingir as metas financeiras, que também serão necessárias para o cumprimento das estratégias de baixo custo e qualidade do ensino.

Por último e não por isso menos importante, tem-se a perspectiva do aprendizado e crescimento, que deverá focalizar a infra-estrutura necessária para gerar aprendizagem e crescimento a longo prazo. Foram selecionados para esta perspectiva os seguintes objetivos:

- Melhorar a infra-estrutura tecnológica
- Elevar o nível de qualificação de professores e funcionários

Esta perspectiva possibilitará a realização dos objetivos das três perspectivas anteriores, pois oferece a infra-estrutura necessária para o crescimento e manutenção da organização, sendo sem dúvida a perspectiva que poderá gerar no futuro as vantagens competitivas necessárias para sobrevivência da instituição. A fig. 13 demonstra a tradução da estratégia da URI – Campus de Erechim, nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*.



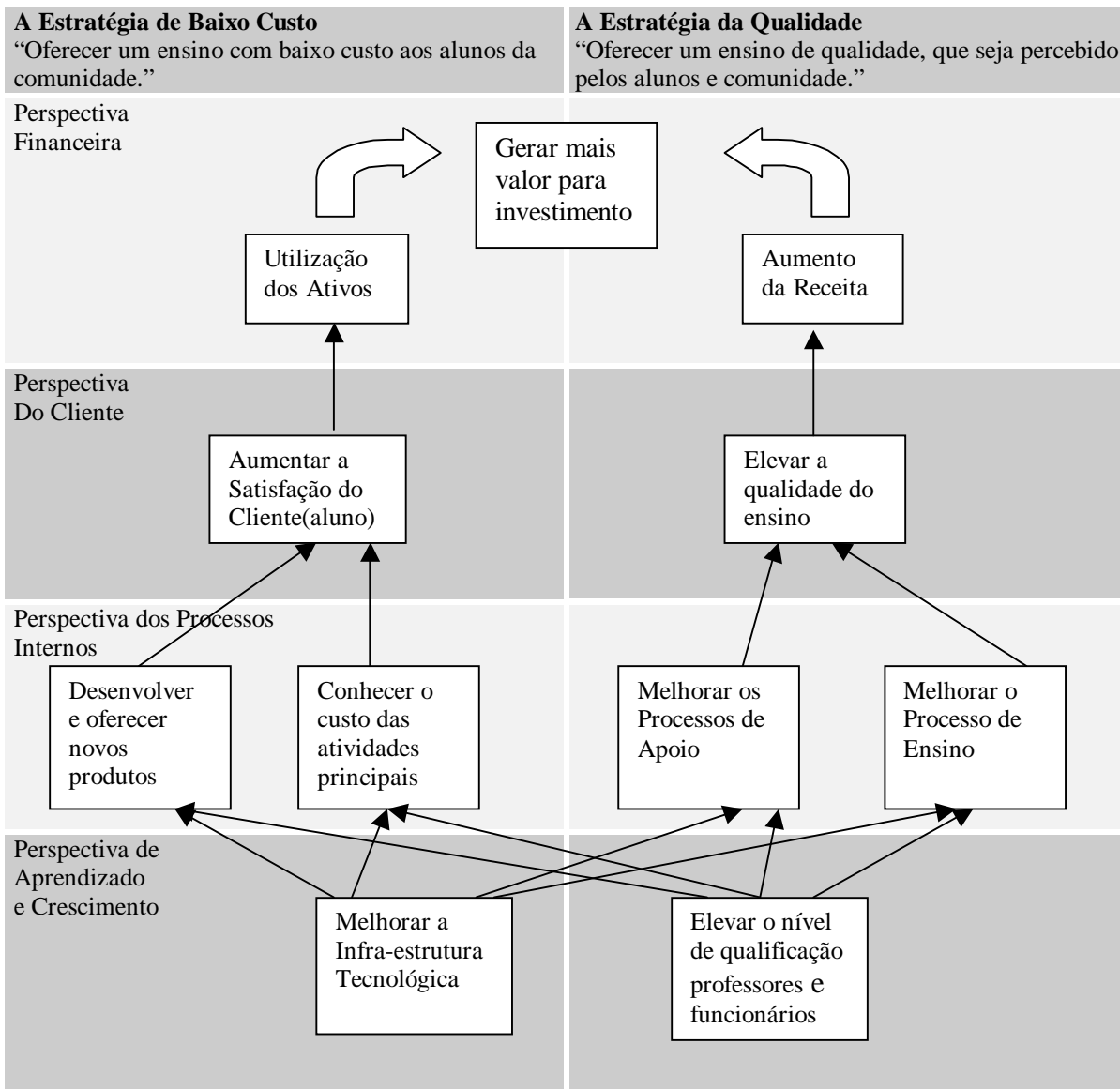


Figura 13 – A estratégia da URI – Campus de Erechim

### 3.3 ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES

Nessa etapa são escolhidos os indicadores para cada um dos objetivos estratégicos definidos na etapa anterior. O objetivo principal será a seleção de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como o *scorecard* reflete a estratégia da empresa, tem-se indicadores diferenciados para cada estratégia adotada, porém, segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores mais tradicionais, já abordados nos capítulos anteriores, normalmente acabam se repetindo na maioria dos *scorecards* montados pelas empresas. A seguir, estão relacionados os indicadores selecionados para cada perspectiva.

### 3.3.1 Perspectiva financeira

Tendo sempre a estratégia de baixo custo e qualidade no ensino como norteadora dos objetivos estratégicos traçados, foram selecionados para a perspectiva financeira os seguintes indicadores para cada objetivo:

- a) Objetivo de gerar mais valor para investimentos
  - Retorno do investimento
  - Valor adicionado por curso
  - % Inadimplência sobre as vendas
  
- b) Objetivo de aumento da receita
  - Percentual de aumento da receita
  - Percentual de aumento número total de alunos
  - Receita por professor
  - Receita por funcionário
  - Número de alunos/professor
  - Número de alunos/funcionários
  
- c) Objetivo de utilização dos ativos
  - Número de alunos por sala de aula
  - Número de alunos por curso
  - Número de alunos por turno

Para o objetivo de aumento da receita, foram escolhidos indicadores que refletem diretamente o crescimento da receita e do número de alunos. No que tange à utilização dos ativos, procurou-se estabelecer medidas que medem o número de alunos que utilizam as salas de aulas, turno e curso, com o propósito de verificar alguma possível subutilização

Fechando a perspectiva financeira, pelo fato de a universidade encontrar-se no seu ciclo de vida em fase de crescimento, é importantíssima a geração de valor agregado para novos investimentos, por isso foram selecionados os indicadores de retorno do investimento, valor adicionado por curso e percentual de inadimplência sobre as receitas.

### **3.3.2 Perspectiva dos clientes**

Para esta perspectiva, foram selecionados os indicadores para cada objetivo, conforme segue:

a) Aumentar a satisfação do cliente (aluno)

- Nível de satisfação do cliente (aluno)
- Comparativo de valores cobrados por curso em universidades particulares

b) Elevar a qualidade do ensino

- Nota do Exame Nacional de Cursos de Graduação
- Demanda pelos cursos
- Taxa de evasão dos cursos

Com ênfase novamente nas estratégias de baixo custo e qualidade de ensino, foram criados os objetivos estratégicos para a perspectiva dos clientes que, por sua vez serviram de direção para construção dos indicadores. Para o objetivo de aumentar a satisfação do cliente (aluno), foi criado um indicador de nível de satisfação do cliente (aluno), com base no questionário de avaliação de satisfação de egressos (Anexo A), sendo criado também um indicador para fazer um comparativo com outras universidades particulares, na questão do valor cobrado por cursos de graduação.

Quanto ao objetivo de elevar a qualidade de ensino, foi criado o indicador da nota no Exame Nacional de Cursos de Graduação, por entender-se ser este um importante indicador de qualidade do ensino, permitindo, inclusive, a comparação com outras universidades. O Exame Nacional de Cursos de Graduação (Provão), foi instituído pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura em 1996, e avalia, através do INEP – Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais, a qualidade dos cursos de graduação de todo o país, atribuindo o seu

conceito através da aplicação de uma prova de conhecimentos gerais e profissionais de cada curso.

A demanda pelos cursos e taxa de evasão foram escolhidas em função de medirem a atratividade ou captação e a retenção dos clientes (alunos).

### **3.3.3 Perspectiva dos processos internos**

Para os processos internos, foram selecionados os seguintes indicadores de acordo com os objetivos traçados.

- a) Desenvolver e oferecer novos produtos.
  - Número de novos produtos lançados
  - Relação de produtos lançados e não realizados
  - Número de alunos por novos produtos
- b) Conhecer os custos das atividades principais
  - Custo do Processo de Ensino
  - Custo dos Processos de Apoio
- c) Melhorar os Processos de Apoio
  - Satisfação dos Alunos em relação aos Processo de Apoio
- d) Melhorar o Processo de Ensino
  - Satisfação dos Alunos em Relação ao processo de Ensino
  - Avaliação das condições de oferta de Cursos de Graduação

Para o objetivo de desenvolver e oferecer novos produtos, foram incluídos indicadores de número de novos produtos lançados, relação de produtos lançados e não realizados e número de alunos por novos produtos, procurando com isso identificar a quantidade de cursos novos oferecidos, e se realmente estes cursos são realizados e se existe boa demanda para eles.

Quanto ao objetivo de conhecer os custos das atividades principais, foram estabelecidos os indicadores de custo do processo de ensino e custo dos processos de apoio. Estes indicadores evidenciam a necessidade da universidade de implantar um sistema de apuração de custos baseado nas atividades, uma vez que é necessária para cumprir a estratégia da empresa, a identificação dos custos dos processos, bem como quais processos ou cursos estão realmente contribuindo para a formação de valor agregado dentro da instituição.

Para o objetivo de melhorar os processos de apoio, foi relacionado um indicador de nível de satisfação do cliente com os processos de apoio, que são secretaria, financeiro, laboratórios, biblioteca, etc.

O objetivo de melhorar o processo de ensino teve como indicador selecionado o de satisfação dos alunos em relação ao processo de ensino, bem como um indicador sobre o conceito obtido na avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação. Salienta-se que este indicador já avalia de uma forma completa o processo de ensino, analisando a Qualificação do Corpo Docente, a Organização Didático Pedagógica e Instalações, sendo oriundo de uma avaliação *in loco* na instituição, por professores vinculados à Secretaria de Ensino Superior, que no final atribuem um conceito amplo, originário de diversos indicadores próprios.

### **3.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento**

Para a perspectiva de aprendizado e crescimento, foram selecionados os seguintes indicadores, de acordo com os objetivos traçados.

- a) Melhorar a infra-estrutura tecnológica
  - Investimentos em soluções de TI
- b) Elevar o nível de qualificação dos professores e funcionários
  - Nível de titulação do corpo docente
  - Índice de retenção do professores
  - Índice de retenção de funcionários
  - Investimentos em titulação de professores sobre receita

- Investimentos em aperfeiçoamento dos funcionários sobre receita

Estes objetivos são os geradores de sucesso a longo prazo dentro da organização, por isso também de difícil mensuração. No que tange ao objetivo referente a melhoria da infraestrutura tecnológica, foi associado um indicador que mede os investimentos em tecnologia da informação.

Para o objetivo de elevar o nível de qualificação de docentes e funcionários, foram elaborados indicadores que medem o nível da titulação dos docentes, a retenção e o investimento realizado, procurando também identificar o foco de longo prazo da instituição.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* como pedra angular de seu sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: primeiro precisam elaborar o *scorecard* e, depois, utilizar o *scorecard*. Fica claro que as duas tarefas não são independentes, pois, após o início da utilização do *Balanced Scorecard*, os executivos o entenderão melhor, verificando que medidas não estão funcionando, quais devem ser modificadas e que novas medidas devem ser incorporadas.

O Anexo B relaciona os indicadores de cada perspectiva, de acordo com a estratégia e objetivos da universidade, especificando a sua quantificação e fonte de informação.

### **3.3.5 A Cadeia de relação de causa e efeito**

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 155), “um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através da seqüência de relações de causa e efeito”, devendo, portanto, o sistema de avaliação explicitar as relações entre os indicadores nas diversas perspectivas, de maneira que possam efetivamente ser gerenciados e validados. A cadeia de relação causa e efeito da URI – Campus de Erechim, está ilustrada na Fig. 14, retratando a história da estratégia através da seguinte seqüência de hipóteses:

- Para oferecer um ensino de qualidade à comunidade da região, a universidade deverá investir em aperfeiçoamento dos funcionários e em titulação dos professores. A retenção dos professores, aliada a um aumento no nível de titulação, influenciará positivamente na avaliação das condições de oferta, em primeiro lugar pelo próprio aumento da titulação e depois pelo trabalho de maior qualidade realizado pelos professores em função da titulação obtida, causando um maior índice de satisfação dos alunos com o processo de ensino. Do mesmo modo, a

retenção e aperfeiçoamento dos funcionários provocará um aumento na satisfação dos alunos com os processos de apoio, que também influenciará positivamente na satisfação dos alunos com o processo de ensino. Uma maior satisfação do aluno com o processo de ensino deverá provocar um aumento na taxa de demanda pelos cursos, bem como uma menor taxa de evasão. A melhora no processo de ensino, provavelmente, também provocará a obtenção de um melhor conceito no Provão. A maior demanda melhorará a qualidade dos alunos iniciantes e, em conjunto com a redução na taxa de evasão, refletirá num aumento do número de alunos por funcionário e professor, aumentando com isso o número total de alunos. Por outro lado, um bom conceito no Provão fará com que a comunidade utilize mais os serviços da universidade, provocando também um aumento da receita, sendo que estes pontos também contribuirão para uma redução na inadimplência, o que, somado, provocará um maior retorno no investimento que será utilizado para investimentos novamente em aperfeiçoamento e titulação, ocorrendo por consequência um aumento na qualidade de ensino.

- Para oferecer um ensino com baixo custo à comunidade da região, a universidade deverá investir em soluções de TI que, aliado ao aperfeiçoamento dos funcionários e à titulação dos professores, provavelmente provocarão um aumento no número de novos produtos lançados, bem como um maior número de alunos por novo produto, e também uma melhor relação de produtos lançados e realizados. Por outro lado, os investimentos em TI, deverão contribuir para uma apuração dos custos dos processos de apoio e de ensino, o que contribuirá para a formação dos preços, permitindo um valor menor que as outras universidades, e aliado ao lançamento de novos produtos, provocará uma maior satisfação dos clientes. Esta satisfação poderá refletir-se em um aumento do número de alunos por curso, e a análise dos custos dos processos ajudará numa racionalização da ocupação das áreas, melhorando a relação de número de alunos por sala de aula e turno, que também sofrerá influência do nível de satisfação do cliente. Estas hipóteses deverão provocar um aumento do valor adicionado por curso, que contribuirá para um maior retorno de investimento, o que deverá confirmar a validade da estratégia de baixo custo.

Mesmo sendo hipotéticas, estas relações são importantes para traduzir a estratégia da universidade numa relação sistemática de causa e efeito, levando a uma possibilidade de no futuro analisar as correlações existentes dentro do modelo. Desta maneira, pode-se, através de uma análise da correlação ocorrida com a esperada, confirmar se os indicadores que foram usados para traduzir a estratégia estão realmente funcionando.

### 3.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E ESTABELECIMENTO DE METAS

Esta etapa, segundo Kaplan e Norton (1997), é a parte final do processo de criação de um *Balanced Scorecard*, quando será definido um plano de implementação, um *workshop* executivo para confirmação do modelo e por último a finalização do plano de implementação.

Em função de o objetivo principal do trabalho ser a proposição de um modelo de avaliação de desempenho para a URI - Campus de Erechim, tendo como base de avaliação e concepção o modelo conceitual do *Balanced Scorecard*, limita-se esta etapa à questão do estabelecimento de metas de superação.

#### 3.4.1 Estabelecimento de metas

Com a conclusão da definição dos indicadores que compõem o *Balanced Scorecard* da URI – Campus de Erechim, será necessária uma análise nas metas a serem estabelecidas pela instituição, para determinados períodos de tempo.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), as metas deverão ser fixadas para cada indicador usado, estabelecendo-se medidas de curto e longo prazo, para que se possa acompanhar a execução da estratégia da empresa e, caso necessário, operar alterações de rota.

Este trabalho não tem o objetivo de implantar o modelo criado para a universidade e acompanhar a sua aplicação, portanto serão analisados na aplicação piloto, apenas os dados passados, ou seja, uma situação já ocorrida.



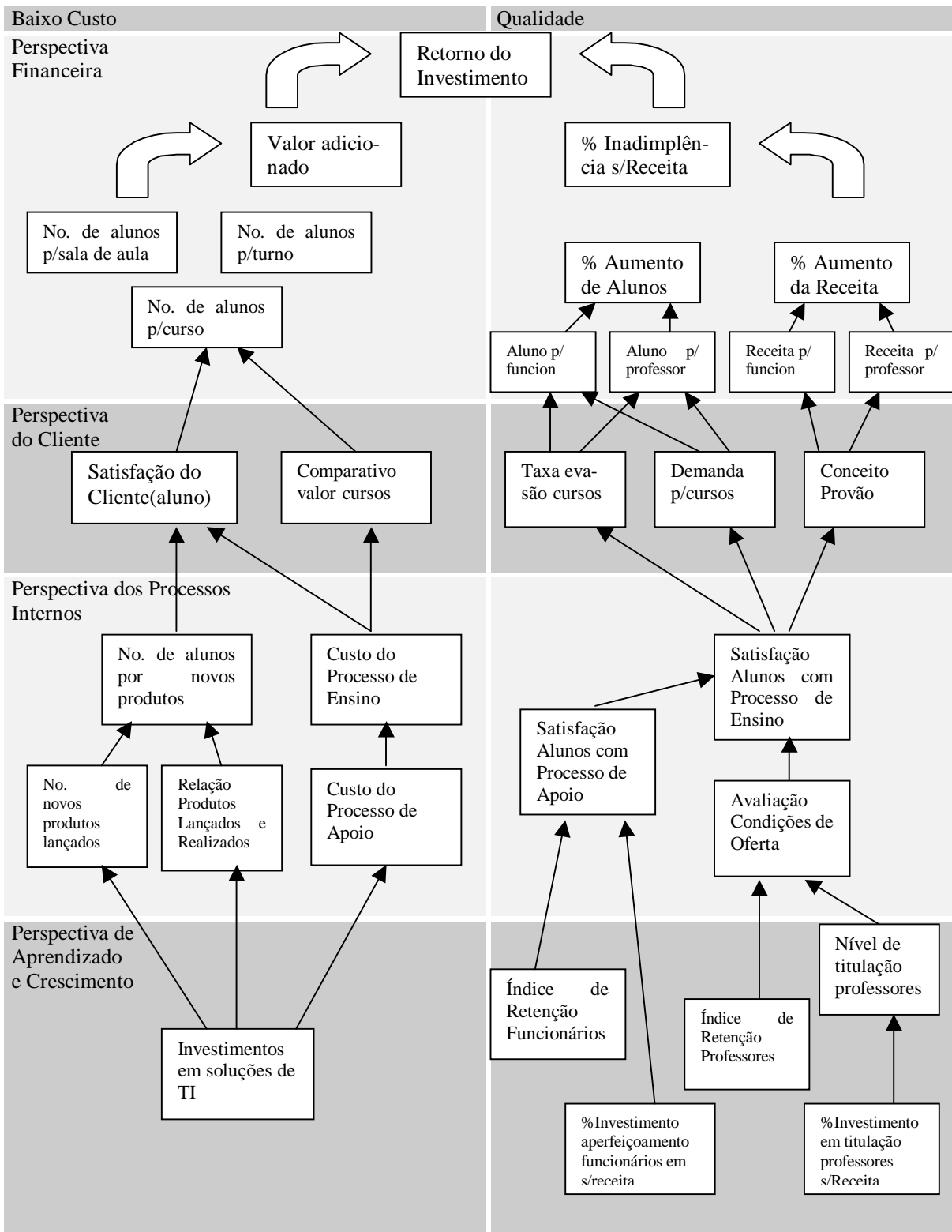


Figura 14 – Relações de causa e efeito – URI – Campus de Erechim

Desta forma, para uma verificação da confiabilidade do modelo, serão utilizadas as metas já existentes na universidade que, evidentemente não cobrirão todos os indicadores, uma vez que foram criadas antes da existência do *scorecard*.

Esta situação não prejudicará a aplicação do modelo de avaliação, pois se pretende levantar os dados de todos os indicadores propostos, apurando-se desta forma a situação atual da universidade em relação à estratégia adotada. Este encaminhamento confirmará se a estratégia da universidade está realmente sendo implementada, e se o modelo do *scorecard* consegue apurar esta informação, como também, trará um parâmetro para a universidade, para o estabelecimento de metas futuras.

A URI – Campus de Erechim, tem as seguintes metas já estabelecidas anteriormente:

- Superar até 2004 a proporção de 50% de mestres e doutores.
- Obter no mínimo o conceito “C” no Exame Nacional de Cursos de Graduação (Provão)
- Obter no mínimo o conceito “CB” nas Avaliações de Condições de Oferta.

São estas as metas estipuladas para a Instituição, sendo que para a grande maioria dos indicadores não existem metas criadas, pelo fato de os mesmos não serem medidos ou, ainda, para aqueles que são medidos, o levantamento não é realizado de uma forma regular, inviabilizando qualquer acompanhamento.

No próximo capítulo, apresenta-se a aplicação do *Balanced Scorecard* na URI – Campus de Erechim.

## **4 PROCESSO DE APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO *BALANCED SCORECARD***

O modelo de avaliação de desempenho proposto no capítulo 5 será testado na URI – Campus de Erechim, com o objetivo principal de verificar a sua aplicabilidade e eficiência no processo de avaliação da estratégia da universidade.

Pelo fato de a estratégia da universidade já estar definida e a proposta deste trabalho ser a criação de um modelo de avaliação, procurar-se-á validar apenas o modelo, independente das outras utilidades do *Balanced Scorecard*.

Quando os indicadores se referirem aos cursos de graduação individualmente, optou-se por levantar os dados exclusivamente do Curso de Direito da universidade, haja vista a similaridade dos cursos entre si, como também a quantidade de informações que seriam necessárias levantar para alguns indicadores, que se tornam irrelevantes para o objetivo proposto. Salienta-se também que sempre será levantado o indicador geral do campus, e caso seja possível, os valores específicos do Curso de Direito, sendo este procedimento adotado, visando enriquecer a análise do instrumento.

Como regra geral, estipulou-se como período para levantamento dos dados, os anos em que foram prestados exames nacionais de cursos de graduação (Provão), pelo Curso de Direito da URI – Campus de Erechim, no período de 1997 a 2001.

Para estudo do modelo, indicam-se nos próximos tópicos, os valores levantados de cada indicador, bem como uma descrição individual, quando necessária, de como foram obtidos estes valores. Salienta-se que como não havia previsão na universidade para a medição através destes indicadores propostos, ocorrerão situações onde não existem informações suficientes para levantar o seu valor.

O ponto de partida será o levantamento dos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento, chegando-se através da relação de causa e efeito do modelo, até a perspectiva financeira.

#### 4.1 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Para a perspectiva de aprendizado e crescimento, foi previsto, em relação à variável estratégica de qualidade, o objetivo de elevar o nível de qualificação dos professores e funcionários. Como indicadores para este objetivo, selecionou-se no modelo criado no capítulo anterior, o % Investimento em titulação dos professores sobre a Receita; o % Investimento em aperfeiçoamento dos funcionários sobre a receita; o Índice de retenção dos professores; o Índice de retenção dos funcionários e o Nível de titulação dos professores.

Os valores levantados de cada indicador<sup>18</sup> para o período foram os constantes na tabela 2, sendo que para o indicador de % do investimento em aperfeiçoamento dos funcionários sobre a receita não foi possível obter os dados.

Tabela 2– Indicadores variável estratégica de qualidade – perspectiva de aprendizado e crescimento

INDICADOR	APLICAÇÃO	1997	1998	1999	2000	2001
% de investimento em titulação professores sobre receita	URI – Erechim	1,4%	0,7%	2,9%	2,2%	1,8%
Índice de Retenção Professores	URI – Erechim	12%	15%	10%	19%	13%
Índice de Retenção Funcionários	URI – Erechim	20%	13%	18%	18%	28%
Nível de titulação professores	DIREITO	24%	40%	30%	33%	45%
	URI – Erechim	29%	39%	42%	46%	52%

Quanto à variável estratégica de baixo custo, foi previsto o objetivo de melhorar a infraestrutura tecnológica da universidade, sendo selecionado o indicador de % de Investimentos em novas soluções de TI sobre a receita, sendo que por falta de informações não foi possível levantar o valor deste indicador.

<sup>18</sup> Os indicadores foram calculados conforme fórmula constante no Anexo B.

## 4.2 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS

Para a perspectiva dos processos internos em relação à estratégia de qualidade, foram estabelecidos os objetivos de melhorar os processos de apoio e ensino. Foram selecionados como indicadores para estes objetivos, o nível de satisfação dos alunos com estes processos e a avaliação das condições de oferta.

Para obter as informações referentes à satisfação dos alunos, optou-se por fazer uma pesquisa de opinião dos egressos do Curso de Direito, também a partir do ano de 1997. Os questionários foram enviados via correio, identificados com o ano de formatura do aluno e com envelope selado para resposta. Os egressos foram convidados a responder as questões sobre a universidade, não sendo necessária a identificação dos respondentes.

Procedeu-se através desses questionários a uma análise simples da nota média atribuída aos quesitos de satisfação do aluno, sendo que a escala usada foi de 0 a 4, onde zero representa uma discordância total da afirmação, e o 4 uma concordância plena com a afirmação.

O nível de satisfação com o processo de apoio surgiu, portanto, de uma média nas notas atribuídas às questões de B1 a B6 e C1 a C7 do questionário (Anexo A). Já o nível de satisfação com o processo de ensino foi analisado através da média das questões A1, A2, A4, A5, A6.

Um resumo destes indicadores de satisfação do cliente, acompanhados do desvio padrão e mais o indicador da avaliação de oferta, encontra-se discriminado na tabela 3 a seguir:

Tabela 3- Indicadores variável estratégica de qualidade – perspectiva dos processos internos

INDICADOR	APLICAÇÃO		1997	1998	1999	2000	2001	GERAL
Satisfação Alunos com os Processos de Apoio	DIREITO	Média	2,5	2,3	2,4	2,2	1,9	2,2
		Desvio Padrão	1,1	1,1	1,2	1,3	1,2	1,2
Satisfação Alunos com o Processo de Ensino	DIREITO	Média	2,1	2,1	2,4	1,3	1,5	1,9
		Desvio Padrão	0,9	0,9	0,8	0,9	1,0	1,0
Avaliação condições de oferta	DIREITO			CB				

Quanto à estratégia de baixo custo, foram selecionados para a perspectiva dos processos internos dois objetivos, que são desenvolver e oferecer novos produtos e conhecer o custo das atividades principais, sendo vinculados para o primeiro objetivo os indicadores de número de novos produtos lançados, relação produtos lançados e realizados, e número de alunos por novos produtos e para o segundo objetivo, o custo dos processos de apoio e o custo do processo de ensino.

Na tabela 4 abaixo, pode-se visualizar os indicadores referentes ao objetivo de desenvolver e oferecer novos produtos, sendo que para o indicador de relação produtos lançados e realizados não foi possível levantar as informações.

Tabela 4 - Indicadores variável estratégica de baixo custo – perspectiva dos processos internos

INDICADOR	APLICAÇÃO	1997	1998	1999	2000	2001
No. De novos produtos lançados	URI – Erechim	ND	4	7	6	12
No. de alunos por novos produtos	URI – Erechim	ND	35,2	39,5	34,3	31,5

Legendas: ND = Não Disponível

Com relação ao objetivo de conhecer os custos das atividades principais, destaca-se que a universidade está trabalhando na elaboração de um sistema com o propósito de mensurar os custos dos seus principais processos. Para este fim, foi utilizado um modelo

baseado na sistemática de Centros de Responsabilidades com rateio pelo método RKW<sup>19</sup>, sendo identificados os seguintes centros de custos:

- Centro de Custos Administrativos: envolve a direção geral, assessoria institucional, e direção administrativa.
- Centros de Custos de Base: envolve a estrutura do campus, tais como prédios, móveis e utensílios, acervos, veículos, etc...
- Centro de Custos Financeiros: envolve as receitas e despesas financeiras.
- Centro de Custos Institucionais: envolve a parte de assistência social e meio ambiente.
- Centro de Custos Auxiliares: envolve a Direção Acadêmica, chefias de departamentos, secretaria geral, laboratórios, etc.
- Centro de Custos Finais: envolve a parte de ensino, de forma individualizada os cursos de graduação e pós-graduação, separando também extensão e pesquisa, com a segregação pelos projetos.

Constata-se que a universidade, mesmo na nova sistemática de apuração dos custos, continua tendo uma visão funcional para a distribuição dos custos indiretos, o que poderá prejudicar a correta avaliação dos custos do processo de ensino e de apoio.

Como a estratégia da universidade está baseada em baixo custo e qualidade de ensino, será fundamental a utilização do custeio por atividade, organizando a cadeia de valores e definindo os processos principais. Na realidade a estrutura da instituição não muda, apenas começa-se a enxergar os processos por inteiro, ou seja, transpondo os limites departamentais.

Sugere-se, portanto, uma análise dos processos principais, que poderão ser ensino, extensão, pesquisa e de apoio, e a partir daí, trabalhar-se em numa identificação dos custos diretos, procurando classificar o maior número possível dos custos totais dentro destes processos.

---

<sup>19</sup> Segundo Martins (2001), RKW é uma técnica de apropriação de custos originada na Alemanha, que consiste no rateio não só dos custos de produção, como também de todas as despesas da empresa, inclusive financeira.

Após esta classificação dos custos diretos, será necessário expandir o número de centros de custos indiretos, até torná-los homogêneos, identificando também critérios de alocações de custos aos processos principais. Desta forma haverá condições de identificar os custos dos processos, bem como avaliar o valor agregado individualmente.

Encontram-se, portanto, prejudicados momentaneamente os indicadores de custo do processo de ensino e dos processos de apoio, uma vez que se torna necessário implantar um sistema de custeio que possa mensurá-los.

Salienta-se que este novo sistema que a universidade está trabalhando, baseado nos centros de responsabilidades e com rateio pelo sistema RKW, apesar de não identificar todos os custos por processos, poderia ser utilizado no levantamento dos indicadores propostos, uma vez que separa os custos pelos centros de ensino, pesquisa e extensão, que receberão um rateio dos outros centros de responsabilidade. Entretanto este sistema não está concluído e, no seu estágio atual, não tem condições de fornecer informações confiáveis a respeito dos indicadores.

#### 4.3 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Para a perspectiva dos clientes, no que tange à estratégia da qualidade, foi definido o objetivo de elevar a qualidade de ensino, sendo selecionados para este objetivo os indicadores de taxa de evasão dos cursos, demanda pelos cursos e conceito do exame nacional de cursos de graduação (Provão).

No tabela 5 a seguir, visualizam-se os indicadores selecionados para o objetivo de elevar a qualidade de ensino.

Tabela 5 - Indicadores variável estratégica de qualidade – perspectiva dos clientes

INDICADOR	APLICAÇÃO	1997	1998	1999	2000	2001
Taxa de evasão dos cursos (%)	DIREITO	1	1	7	1	2
	URI – Erechim	2	3	4	2	5
Demanda pelos cursos	DIREITO	8,7	7,9	8,5	7,3	7,0
	URI – Erechim	2,6	2,0	2,7	2,4	2,3
Conceito exame nacional de cursos (provão)	DIREITO	B	B	C	B	C



Quanto à estratégia de baixo custo, o objetivo definido pela universidade foi o aumento da satisfação do cliente (aluno), sendo que os indicadores selecionados para este objetivo foram o nível de satisfação e o comparativo de valor dos cursos.

O nível de satisfação foi obtido através das respostas da pesquisa de satisfação do cliente (aluno) referenciada no item 6.2. Para compor o nível de satisfação do cliente, foram selecionadas as afirmações A3, A7, A8 e A9 do questionário (Anexo A), sendo demonstrado na tabela abaixo o indicador e desvio padrão para o período.

Tabela 6 - Indicadores variável estratégica de baixo custo – perspectiva dos clientes.

INDICADOR	APLICAÇÃO		1997	1998	1999	2000	2001	GERAL
Nível de Satisfação do Cliente (Aluno)	DIREITO	Média	2,7	2,6	2,9	2,3	2,1	2,5
		Desvio Padrão	1,0	1,1	1,0	1,2	1,19	1,1

Quanto ao índice referente ao comparativo de valor dos cursos, efetuou-se uma pesquisa telefônica nas universidades comunitárias do Estado, com objetivo de levantar o valor cobrado por crédito, especificamente quanto ao Curso de Direito. Também optou-se por fazer a pesquisa apenas do Curso de Direito em função do número elevado de informações necessárias.

A tabela abaixo demonstra os valores cobrados por crédito pelas universidades consultadas, mais um comparativo entre o valor da URI – Campus de Erechim, com o valor de cada universidade e ainda o indicador estratégico, que compara o valor da URI – Campus de Erechim, com o valor médio cobrado pelas outras universidades.

Tabela 7 – Comparativo valor crédito curso de direito

<b>UNIVERSIDADE</b>	<b>VALOR CRÉDITO R\$</b>	<b>COMPARATIVO<sup>20</sup></b>
URI – Erechim	93,85	1,0
UNIJUÍ – Ijuí	129,00	0,72
UNISC – Santa Cruz do Sul	145,69	0,64
UCS – Caxias do Sul	110,90	0,84
UPF – Passo Fundo	152,51	0,61
URCAMP – Bagé	139,20	0,67
UNICRUZ – Cruz Alta	ND	ND
Média Crédito Universidades	135,46	0,7

Legenda: ND = Não Disponível

#### 4.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Para a perspectiva financeira, com referência à estratégia de qualidade, o objetivo selecionado foi o aumento da receita, sendo propostos para estes objetivos os indicadores de aluno por funcionário, aluno por professor, percentual de aumento dos alunos, receita por funcionário, receita por professor e percentual de aumento da receita. A tabela 8 demonstra os valores levantados para estes indicadores.

Tabela 8 – Indicadores variável estratégica da qualidade – perspectiva financeira

INDICADOR	APLICAÇÃO	1997	1998	1999	2000	2001	ACM
Alunos por funcionário	URI – Erechim	20,1	24,1	29,1	26,2	26,7	
Alunos por professor	DIREITO	10,4	15,4	17,4	18,2	20,9	
	URI – Erechim	13,0	16,7	19,0	20,1	20,7	
Percentual de aumento de alunos	DIREITO	27,8%	27,4%	21,8%	16,4%	11,2%	156%
	URI – Erechim	22,0%	33,0%	23,9%	14,7%	15,8%	167%

<sup>20</sup> Comparativo calculado pela fórmula ( valor crédito Uri / valor crédito outras universidades)

INDICADOR	APLICAÇÃO	1997	1998	1999	2000	2001	ACM
Receita por funcionário (mil reais)	URI – Erechim	63,7	89,7	104,9	112,0	117,7	
Receita por professor (mil reais)	DIREITO	72,2	78,9	82,2	100,6	105,0	
	URI – Erechim	41,2	62,2	68,6	85,8	91,1	
Percentual de aumento da receita	DIREITO	42,1%	27,5%	41,3%	35,2%	19,2%	311%
	URI – Erechim	31,9%	56,7%	19,9%	35,8%	19,4%	302%

No tocante à estratégia de baixo custo, dentro da perspectiva financeira foi selecionado o objetivo de utilização de ativos, sendo propostos os indicadores de número de alunos por curso, por sala de aula e por turno. A tabela 9 demonstra os indicadores e seus valores para o período.

Tabela 9 - Indicadores variável estratégica da qualidade – perspectiva financeira

INDICADOR	APLICAÇÃO	1997	1998	1999	2000	2001
No. de alunos por curso	DIREITO	303	386	470	547	608
	URI – Erechim	157	182	168	171	169
No. de alunos por sala de aula	DIREITO	60	64	67	68	67
	URI – Erechim	ND	ND	60,8	69,7	80,7
No. De alunos por turno	DIREITO	101	128	156	182	202
	URI – Erechim	713	948	1175	1348	1562

Legenda: ND = Não Disponível

Estes objetivos e indicadores culminam com o objetivo final dentro da perspectiva financeira, que é a geração de maior valor para investimentos, sendo selecionados para este objetivo os indicadores de percentual de inadimplência sobre a receita, valor adicionado por curso e retorno do investimento, sendo que o único indicador com informações disponíveis para cálculo foi do retorno do investimento, conforme tabela a seguir:

Tabela 10 – Indicadores variável estratégica de baixo custo e qualidade – perspectiva financeira

INDICADOR	APLICAÇÃO	1997	1998	1999	2000	2001
Retorno sobre o investimento	URI – Erechim	5,4%	10,1%	11,6%	13,6%	7,1%

Após a valoração dos indicadores da URI – Campus de Erechim, será necessária uma análise dos mesmos, com o objetivo de verificar a validade do modelo de avaliação, conforme tópico seguinte.

#### 4.5 ANÁLISE DOS INDICADORES

Nesta fase da aplicação, através da análise dos indicadores individualmente e das suas relações de causa e efeito, avalia-se até que ponto a estratégia da empresa está sendo aplicada e se realmente está funcionando. Salienta-se que o recomendado seria a análise trimestral ou semestral dos indicadores e ações propostas, associadas a revisões ou confirmações anuais da estratégia, entretanto, no caso deste trabalho, em função do seu objetivo, não há ações de melhorias propostas para serem observadas, o que não prejudicará a avaliação, devido ao seu caráter de validação apenas do modelo sugerido.

Para uma melhor visualização dos indicadores levantados, optou-se em demonstrá-los na fig. 15, que evidencia os valores dos indicadores das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e a sua provável relação de causa e efeito, sendo que estão demonstrados apenas os valores do último ano, utilizando-se uma mescla de indicadores específicos do Curso de Direito e da universidade como um todo.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, registra-se um investimento sistemático na capacitação dos professores, sendo que o ano 2001 apresenta um percentual de gastos na ordem 1,8% sobre o total da receita bruta anual. Este investimento em capacitação realmente trouxe como resultado um aumento no percentual de mestres e doutores, passando a universidade de um nível de titulação de 29% em 1997, para 52% em 2001. Com este resultado, já está superada a meta de 2004, que era atingir o percentual de 50% de mestres e doutores. Especificamente no Curso de Direito, como demonstra a fig. 14, o nível de titulação está ligeiramente menor, ficando em 45%, porém, muito próximo da meta de 50% prevista para 2004. Quanto ao aperfeiçoamento dos funcionários, não estão disponíveis estes indicadores, impossibilitando a sua análise.

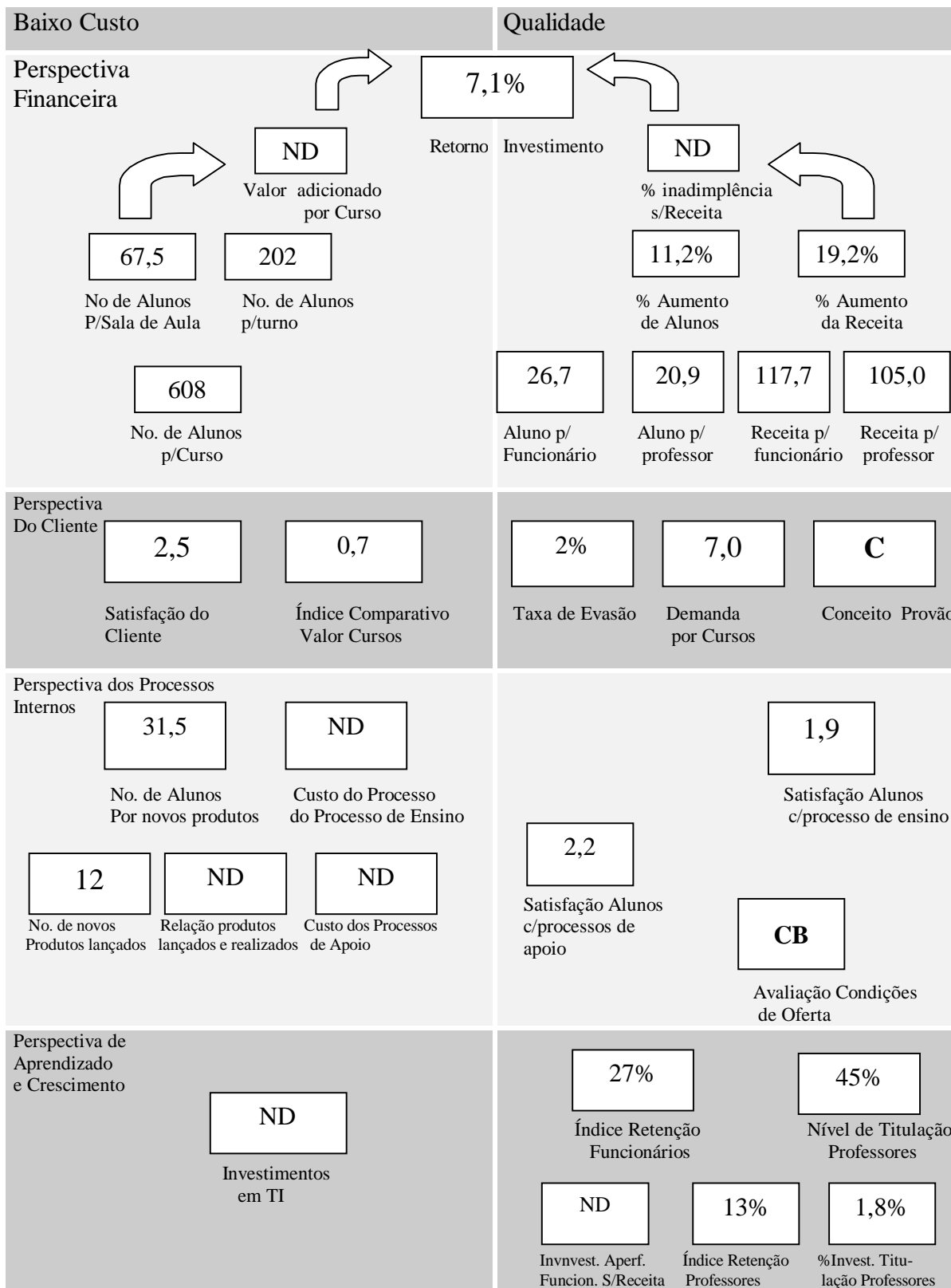


Figura 15– Os indicadores de desempenho e sua relação de causa e efeito

Verifica-se também um alto grau de rotatividade dos professores e funcionários, o que poderá estar sendo provocado pela ausência de um objetivo estratégico para a manutenção dos

mesmos na instituição e também pelo grande número de novos cursos, que acabam gerando um aumento no número de contratações.

Quanto aos investimentos em TI, esta informação não está disponível, impossibilitando a sua análise. Salienta-se, entretanto, a importância destes investimentos e deste indicador para a instituição.

Na relação de causa e efeito da perspectiva de aprendizado e crescimento, tem-se um indicador de avaliação das condições de oferta para o Curso de Direito, que registra o conceito geral "CB", ou seja, com boas condições, e um indicador de satisfação dos alunos com os processos de apoio, apresentando uma média de 2,2, o que, numa escala de 0 a 4, representaria uma satisfação percentual em torno de 55%. Ressalta-se como ponto negativo, que esta média vem caindo ligeiramente a partir de 1999.

Especificamente nesta perspectiva, verifica-se uma contradição entre o efeito esperado e o realmente obtido. Esperava-se na elaboração do modelo de avaliação, que um maior nível de titulação dos professores provocaria um aumento na satisfação dos alunos com o processo de ensino, entretanto, com a aplicação do modelo, registrou-se um crescimento no nível de titulação e, ao contrário do esperado, o nível de satisfação dos alunos com o processo de ensino registrou uma forte queda de 1999 para 2000, com uma pequena elevação em 2001, mas mesmo assim, encontrando-se bem abaixo dos níveis anteriores.

Quanto aos lançamentos de novos produtos, obtiveram-se as informações sobre os produtos lançados nos últimos quatro anos, sendo 12 cursos somente no ano de 2001, com um número de 31,5 alunos por curso, não estando disponível a informação de quantos cursos não obtiveram sucesso. No caso do custo dos processos de ensino e apoio, encontra-se prejudicada a análise por falta de dados essenciais nos indicadores.

Com referência à perspectiva do cliente, registra-se um indicador de demanda pelo Curso de Direito de 7,0 candidatos por vaga que, apesar de menor que os anteriores, encontra-se num nível ótimo, comparando-se com a média da universidade que é de 2,3. Este fato repete-se novamente na taxa de evasão, onde o curso registra 2% e a universidade 5%. Quanto ao conceito obtido no Provão, o mesmo encontra-se dentro das metas estabelecidas de no mínimo obter o conceito C, entretanto, olhando-se a série histórica, nota-se que foram obtidos três conceitos B e dois conceitos C nos últimos cinco anos, porém, nos últimos três anos, obtiveram-se dois conceitos C e apenas um conceito B. Este fato também é uma aparente

contradição à expectativa que com uma melhor titulação, melhoraria o conceito dos alunos no Provão.

Ainda na perspectiva do cliente, registra-se um nível de satisfação geral do cliente, em 2,5, o que daria um percentual de satisfação de 62%. Comparado com o grau de satisfação com o processo de ensino, o indicador é bastante superior, mas também apresenta uma queda a partir do ano de 1999. No que tange ao índice comparativo de valores com outras universidades comunitárias do Estado, realmente confirma-se a estratégia de baixo custo, apresentando um indicador de 0,7, o que daria 70% do valor da média das outras universidades. Nestes aspectos, valida-se a aplicação da estratégia da universidade em relação ao baixo custo.

No que se refere à perspectiva financeira, registram-se resultados positivos na grande maioria dos indicadores, tanto na questão do aumento da receita e de alunos, como na melhor utilização dos ativos, com a maior ocupação de salas e número de alunos por turno.

Nota-se, no entanto, uma redução no principal indicador da perspectiva financeira do modelo, que é o Retorno do Investimento, que teve na série histórica um firme crescimento anual, partindo de 5,4% em 1997 e chegando com 13,6% em 2000, porém, apresentando em 2001 uma queda no indicador, que apesar de positivo, ficou em 7,1% do patrimônio líquido da universidade. Como o modelo não está completo devido à falta de informações em alguns importantes indicadores, como, por exemplo, os valores adicionados por curso, fica difícil identificar com certeza o que está provocando a queda na taxa de retorno. Entretanto, com a análise dos outros indicadores existentes, pode-se verificar que houve uma pequena redução do número de alunos por curso de 1998 para 1999, ficando praticamente estável em 2000 e 2001.

Como a universidade encontra-se em fase de crescimento, o lançamento de novos cursos é uma constante, o que pode explicar o não crescimento no número de alunos por curso, e também justificar o menor retorno, principalmente em função dos investimentos necessários para a abertura destes novos cursos, que terão um tempo de maturação para posteriormente também contribuírem com a geração de recursos. Outro indicador que ajuda a concluir desta forma é o número de alunos por novos produtos da perspectiva de processos internos, que seriam cursos de pós-graduação e graduação, que apresentam historicamente uma média em torno de 35 alunos, ficando desta forma bem abaixo do número de 67,5 alunos

por sala, apresentado na perspectiva financeira pelo curso de direito, o que entretanto, podemos também considerar muito elevado.

Verifica-se, portanto, que a universidade não está conseguindo um sucesso total na sua estratégia, devendo avaliar mais profundamente a questão da queda do nível de satisfação dos alunos, podendo também rever a situação de operar com menor custo, uma vez que não está tendo um grau de reconhecimento muito alto por parte dos clientes (alunos) neste sentido. Outro ponto que ficou evidenciado é a não-vinculação do aumento da titulação com o nível de satisfação do aluno e melhoria no conceito do exame nacional de cursos, devendo a universidade investigar as causas desta situação.

Como já foi ressaltado anteriormente, fez-se apenas na universidade a criação e aplicação piloto de um modelo de avaliação fundamentado no *Balanced Scorecard*, visando não à análise da estratégia propriamente dita, mas sim demonstrar a viabilidade de um modelo de acompanhamento da implementação das estratégias traçadas, sejam elas eficazes ou não.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões desse estudo e as sugestões para futuros trabalhos sobre este tema.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo estabelece as conclusões a respeito do tema e objetivos deste trabalho, bem como as limitações encontradas, fazendo também algumas recomendações para futuros trabalhos na área.

### 5.1 CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho foi a criação de um modelo de avaliação de desempenho para a URI – Campus de Erechim, tendo como base de avaliação e concepção o modelo conceitual do *Balanced Scorecard*.

Os objetivos específicos estabelecidos foram a identificação e proposição dos indicadores necessários para medir a eficiência da organização; a identificação das principais estratégias no processo de gestão da universidade e a verificação da viabilidade de adaptar para a universidade a metodologia do *Balanced Scorecard* utilizada em empresas.

Para atingir estes objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a respeito dos processos e modelos de avaliação de desempenho, principalmente do *Balanced Scorecard*, além de abordagens sobre temas complementares, necessários para a criação e aplicação do modelo proposto.

Com a preocupação de criar um modelo de avaliação que realmente medisse a execução da estratégia adotada e não fosse apenas um elenco de indicadores financeiros e não-financeiros, distribuídos por quatro perspectivas, trabalhou-se para o desenvolvimento de um modelo de *scorecard*, que atendesse as necessidades de gerenciamento da estratégia de uma universidade particular, porém, sem fins lucrativos.

Destacou-se na fundamentação e na criação do modelo, a já existência de estudos sobre *scorecards* para universidades, que mudavam o foco principal da perspectiva financeira para a do cliente ou sociedade, ou adicionavam uma perspectiva específica para o ensino

Entretanto, para este estudo, optou-se em permanecer com a visão tradicional do *Balanced Scorecard*, ou seja, obedecendo à estrutura das quatro perspectivas, com a justificativa de que a universidade, apesar de comunitária, não recebe nenhuma doação em dinheiro, nem de órgãos públicos, nem da comunidade em geral, vivendo exclusivamente da mensalidade recebida dos seus clientes (alunos), devendo, portanto, mesmo não sendo o financeiro a sua finalidade principal, administrar com rigor os aspectos, para que tenha possibilidade de sobreviver e continuar crescendo como instituição, cumprindo desta forma a sua função social junto à comunidade da região.

Partindo da definição do modelo a ser utilizado, foram identificadas as principais estratégias da universidade, propondo-se os indicadores necessários para medir a eficiência da organização, conforme modelo do *Balanced Scorecard* desenvolvido.

Com a criação do modelo, procedeu-se à aplicação piloto junto a URI – Campus de Erechim, com a finalidade de comprovar a sua eficácia na medição da implementação da estratégia. Neste sentido, foi levantada a grande maioria dos indicadores propostos, compreendendo um período de cinco anos, inclusive com aplicação de uma pesquisa de satisfação junto aos egressos do Curso de Direito da instituição, visando medir o grau de satisfação dos mesmos com a universidade. Salienta-se que no desenvolvimento do estudo, criou-se motivação para novos indicadores, ampliando desta forma os controles na Instituição.

Após o levantamento dos indicadores, procedeu-se a uma análise do *Balanced Scorecard* da universidade, com o intuito de verificar a sua aplicabilidade, concluindo-se que o modelo realmente não é um simples elenco de indicadores, mas sim, uma ferramenta que consegue medir, através dos indicadores, se a estratégia proposta está ou não sendo implementada.

Portanto, pela avaliação obtida da estratégia específica da universidade, restou provada a viabilidade da adaptação para as universidades desta metodologia utilizada pelas empresas, utilizando-se as quatro perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard*, cumprindo desta forma o modelo a sua finalidade de medir a implementação e eficácia das estratégias adotadas.

Ficou evidenciado também durante o desenvolvimento do trabalho, que o *Balanced Scorecard* pode contribuir para a definição da missão e visão estratégica.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO PRESENTE ESTUDO

Como limitador do estudo, destaca-se a utilização do *Balanced Scorecard* apenas como um sistema de avaliação, perdendo, portanto, este, muito de suas vantagens relatadas na fundamentação teórica, de realmente participar da criação e disseminação da estratégia junto a organização.

Outro ponto limitador, devido ao curto espaço de tempo disponível, foi a não proposição de metas a serem atingidas pelos professores e funcionários da instituição e o seu acompanhamento, o que realmente demonstraria a utilidade do modelo em conduzir os esforços para atingir os objetivos, não se restringindo a medir fatos já ocorridos, quando, provavelmente, nem todos os participantes do processo sabiam com clareza que objetivos e ações deveriam ter adotado.

## 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Uma nova pesquisa poderia partir deste modelo criado para a universidade, fazendo a implementação do *scorecard*, utilizando-o para divulgar a estratégia e estabelecer os objetivos e ações a serem adotados, verificando desta forma a utilidade do modelo para a aplicação e controle da estratégia proposta.

Também poderia ser desenvolvida uma aplicação do modelo em outras universidades sem fins lucrativos, visando à análise da aplicabilidade do modelo para a criação de *scorecards* para estas instituições.

Outro trabalho que poderia ser realizado seria a aplicação do modelo e a análise da melhoria obtida em certo período, verificando com isso a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão para as universidades sem fins lucrativos.

Poderiam também ser estudadas as possíveis correlações entres os indicadores. Como por exemplo: a satisfação dos alunos em relação ao número de alunos por sala, ou a satisfação dos alunos em relação ao preço pago pelo curso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

BEUREN, Ilse M. **Gerenciamento da Informação**. São Paulo: Atlas, 1998. 103 p.

BRASIL. **Lei n. 6404, de 15 de dezembro de 1976**. Estabelece a legislação das Sociedades Anônimas. Diário Oficial da União, Brasília, 17 dez. 1976,

BRASIL. **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CRAVENS, David W. **Strategic marketing**. Boston: McGraw-Hill, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 166 p.

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 230 p.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o Futuro**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 242 p.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.

EHRBAR, Al. **EVA – Valor Econômico Agregado: A Verdadeira Chave para a Criação de Riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 183 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GIL, Antonio de Loureiro. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. 195 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987. 781 p.

HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: PRAHALAD,, C.K. et al. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

HENDRIKSEN, Eldons S. **Accounting Theory**. 3. ed. Illinois: Irwin, 1977.

HERRMANN JUNIOR, Frederico. **Contabilidade Superior**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970. 328 p.

HERNANDEZ, Carlos A. M.; DA CRUZ, Cláudio S.; FALCÃO, Sérgio D. Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Caderno de Pesquisa em Administração FEA-USP**, n. 12, v.01, 2<sup>o</sup> trim./2000.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 717 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998a. 225 p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998b. 332 p.

\_\_\_\_\_. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 337 p.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, Robert S. Balanced Scorecard. **HSM Management**, São Paulo, n.11, p.120-126, nov.-dez.1998.

KASSAI, J. Roberto et al. **Retorno de Investimento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 256 p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2001. 305 p.

LOPES, Fernando D. e SILVA, Ilton Benoni da. UNIJUÍ – Uma experiência de avaliação institucional participada. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, N. 2 V.3, Campinas, jun/1998.

McFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. In: PRAHALAD,, C.K. et al. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de Empresas: Da Mensuração Contábil à Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001a. 414 p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade de Custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001b. 388 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian J. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de Performance: Um guia prático para uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 368 p.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 414 p.

\_\_\_\_\_. O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Caderno de Estudos Fipecafi**, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 42-55, mai./ago. 1999.

PEREZ JR., José H.; BEGALLI, Glaucos A. **Elaboração das Demonstrações Contábeis**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 232 p.

PESSOA, Maria N. M. **Gestão das Universidade Federais Brasileiras – Um modelo fundamento no *Balanced Scorecard***. 2000. 287 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

\_\_\_\_\_. Os caminhos da lucratividade. **HSM Management**, São Paulo, n. 1, p. 88-94, mar-abr. 1997.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes de conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de Pesquisas em Administração – FEA/USP**, São Paulo, v.8, n.1, jan./mar. 2000.

RAPPAPORT, Alfred. Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas. In: PRAHALAD,, C.K. et al. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista: Um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

RHODEN, Marisa I. dos S. **Método de desenvolvimento de Administração Estratégica para pequenas empresas**. 290 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

RIZZATO, Elizabeth P. **Projeto Institucional como Referência para Gestão e Avaliação**. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/Abmes/Publica/Revista/estud4/ElizabethPires.htm>. Acessado em 18/09/2002.

ROCHA, Augusto C.B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no *Balanced Scorecard* para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-

Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA, Douglas J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada – Estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. 2000.** 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate Finance.** São Paulo: Atlas, 1995. 698 p.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian J. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Anthony J.; KEININGHAM, Timothy L. **Mensurando o Impacto Financeiro da sua Empresa: Questões para qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 187 p.

SÁ, A. Lopes de. **Teoria da Contabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 357 p.

SCHMIDT, Paulo. **História do Pensamento Contábil.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 231 p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1998. 441 p.

SMITH, M. Easterby; TRHOPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração.** São Paulo: Pioneira, 1999. 172 P.

STEWART, Bennett. **The EVA 4Ms.** Disponível em: <http://www.eva.com/4ms>. Acessado em 15/07/2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de Mercado – Técnica e Prática.** São Paulo: Atlas, 1974. 468 p.

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TIFFANY, Peter; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 386 p.

WERNKE, Rodney. Considerações acerca dos métodos de avaliação do Capital Intelectual. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do RS,** Porto Alegre, n. 106, p. 6-22, out. 2001.

## **ANEXOS**



**ANEXO A**  
**Questionário de Satisfação de Alunos Egressos**

**ANEXO B**  
**Quadro de Indicadores Estratégicos**

