

## **MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO FUNDAMENTADO NO *BALANCED SCORECARD* UM ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

### **RESUMO**

**Paulo Roberto Giollo**

Universidade Regional Integrada  
pgiollo@uri.com.br

**Oscar Claudino Galli**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

O objetivo deste trabalho é a criação de um modelo de avaliação de desempenho estratégico 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. Foi feito um aprofundamento teórico 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.

**ÁREA TEMÁTICA: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual**

## **MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO FUNDAMENTADO NO *BALANCED SCORECARD* UM ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

### **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.

As universidades particulares não-confessionais<sup>1</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 vendo uma participação mais incisiva 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 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.

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.

## 2 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dopuch, Bimberg e Demski<sup>ii</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>iii</sup> (*apud* BEUREN, 1998, p. 81), a avaliação estratégica de desempenho deve abranger os seguintes componentes:

- 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, dentre elas, optou-se pela utilização do *Balanced Scorecard*<sup>iv</sup> para o desenvolvimento deste trabalho.

### 2.1 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, que são a financeira, a do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A diferenciação do *Balanced Scorecard* não está na abordagem pelas quatro perspectivas, pois 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.

### **2.1.1 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 empresarial (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, sem fins lucrativos, 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.

### **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 Universidade Comunitária seguindo um plano de três 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.

#### **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..

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

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.

### **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 Confirmando a missão**

A missão estabelecida pela Universidade Comunitária 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.”

#### **3.1.3.2 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 Universidade Comunitária, 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 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.

Rocha (2000), 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.

### 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. Em virtude da instituição em estudo ser



ainda muito jovem, encontra-se 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.

Neste estágio é prioritário portanto 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. 1 demonstra a tradução da estratégia da Universidade Comunitária, nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*.

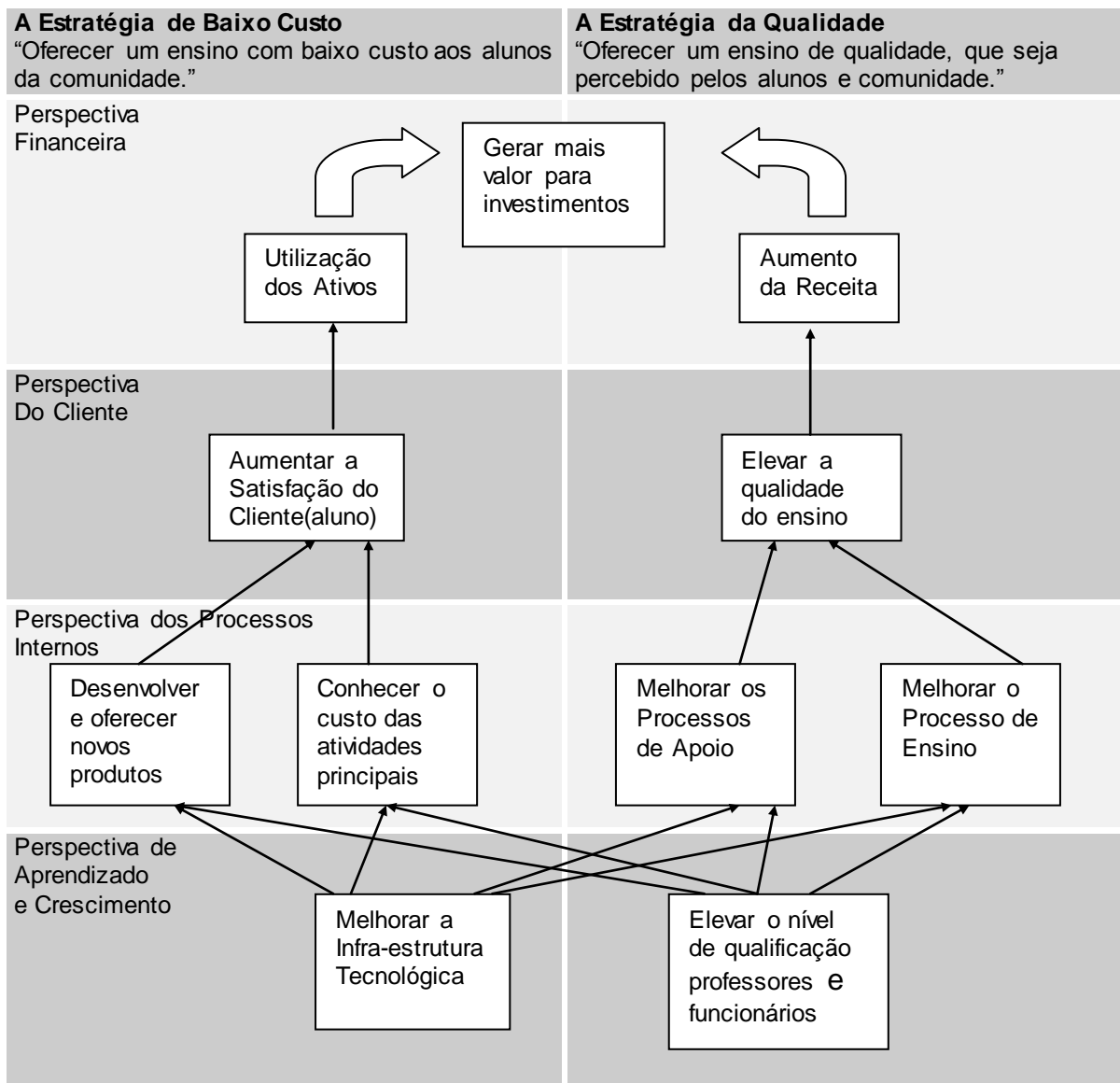


Figura 1 – A estratégia da Universidade Comunitária

### 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, 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 no 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 comparam o número de alunos com a utilização das 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, 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; Números 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 Processos 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 e biblioteca.

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 Didática 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 melhoraria da infra-estrutura 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.

### 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 Universidade Comunitária está ilustrada na Fig. 2, retratando a história da estratégia através da seguinte seqüência de hipóteses:

- a) Estratégia de Qualidade: 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

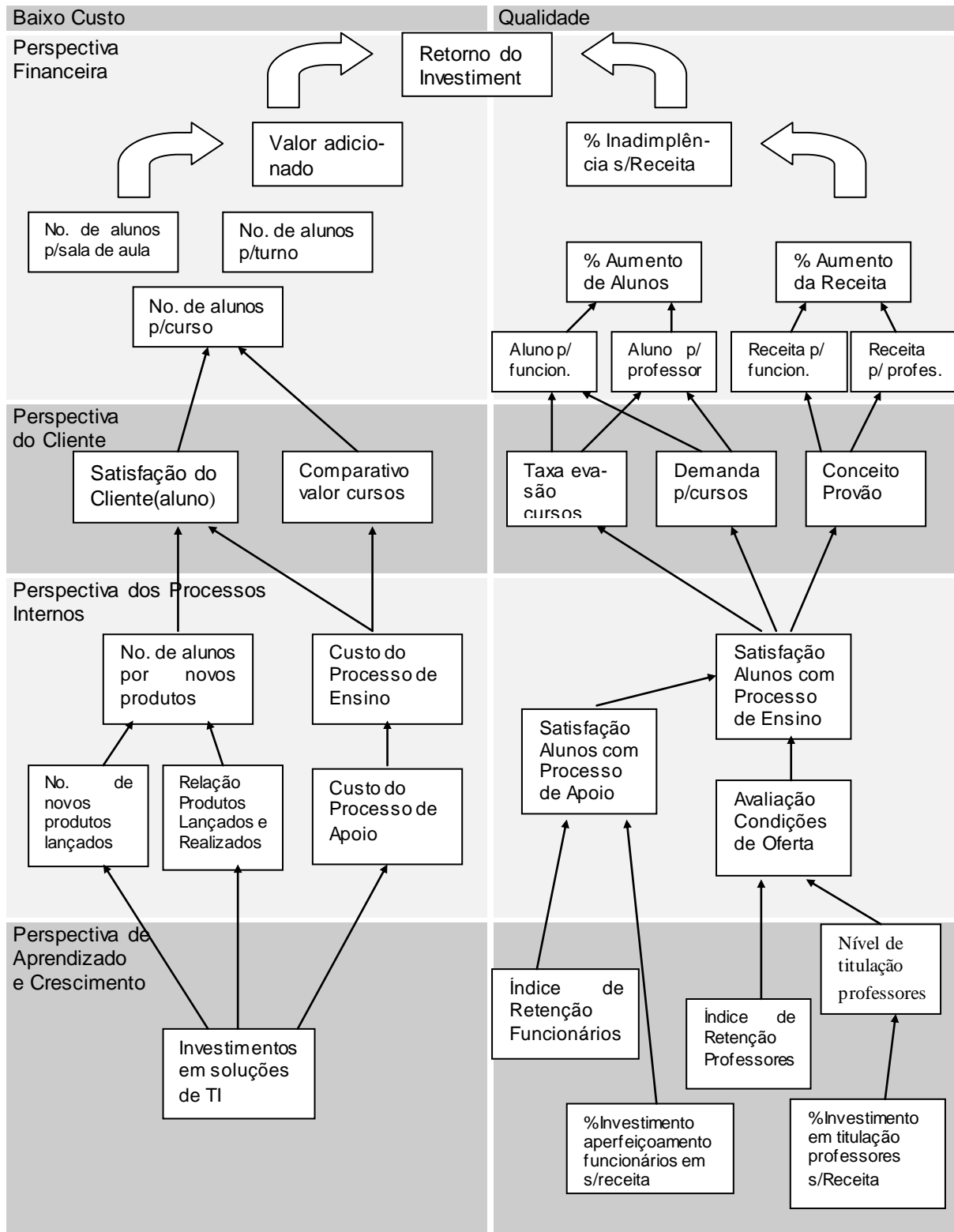


Figura 2 – Relações de causa e efeito da Universidade Comunitária

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 conseqüência um aumento na qualidade de ensino.

- b) **Estratégia de Baixo Custo:** 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.

#### **4 CONCLUSÕES**

O principal objetivo deste trabalho foi a criação de um modelo de avaliação de desempenho para uma Universidade Comunitária, tendo como base de avaliação e concepção o modelo conceitual do *Balanced Scorecard*.

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 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, que agora poderá ser aplicado pela instituição, verificando a validade do modelo.

---

<sup>i</sup> Entende-se por não-confessionais, as universidades não ligadas a ordens religiosas.

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

<sup>iv</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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 230 p.

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

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

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.