



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

# Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE

**Mauricio Andrade Lima**  
UNISUL Business School

**Fernando Serra**  
UNISUL Business School

**Victor Meyer Jr**  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

**Manuel Portugal Ferreira**  
Instituto Politécnico de Leiria

working paper

2008

  
**Glob**  
**advantage**

Working paper nº 19/2008

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*

**Rua das Olhalvas**

**Instituto Politécnico de Leiria**

**2414 - 016 Leiria**

**PORTUGAL**

**Tel. (+351) 244 845 051**

**Fax. (+351) 244 845 059**

**E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)**

**Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)**

**WORKING PAPER N° 19/2008**

**June 2008**

Com o apoio da UNISUL Business School



## Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE

### **Mauricio Andrade Lima**

Unisul Business School  
Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rod. SC, 401, km 19  
Trevo dos Ingleses  
88000-050 Florianópolis, SC, Brasil  
tel: 48 32610045

### **Fernando A. Ribeiro Serra**

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio  
Unisul Business School e Mestrado em Administração  
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rod. SC, 401, km 19  
Trevo dos Ingleses  
88000-050 Florianópolis, SC, Brasil  
[fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)  
tel: 48 32610045

### **Victor Meyer Jr**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

### **Manuel Portugal Ferreira**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
2411-901 Leiria, Portugal  
E-mail: [portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt)  
tel: 351-244-843317

## Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE

### RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES), percebendo o acirramento da concorrência, reconhecem a importância de repensar sua forma de gestão, buscando uma visão mais competitiva e continuada. Assim, com o objetivo de contribuir para a gestão estratégica dessas instituições, especificamente as pertencentes ao sistema ACAFE, foi utilizada neste estudo a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard (BSC)*. Algumas etapas foram necessárias à sua adequação às universidades fundacionais catarinenses. Apresentaram-se e identificaram-se algumas características existentes no ambiente das universidades fundacionais catarinenses e suas peculiaridades em relação a outras organizações que não integram esse setor; realizaram-se os ajustes necessários à ferramenta *Balanced Scorecard* às universidades do sistema ACAFE; bem como a proposta da ferramenta auxiliar denominado mapa estratégico. Por último demonstrou-se a possibilidade de se desenvolver e utilizar o BSC acadêmico institucional como forma de integrar mais de um campus a gestão focada na estratégia.



## INTRODUÇÃO

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos. Onde se buscava a satisfação dos clientes, agora se busca a retenção dos clientes; onde se tinha um modelo piramidal de gestão, passou-se para um modelo personalizado; onde se verificava uma estrutura funcional, tem-se atualmente a organização por processos; onde a ênfase era o planejamento estratégico, hoje a tônica é a gestão estratégica<sup>1</sup>.

Nesse novo contexto, mais do que nunca, a definição, a elaboração e o desenvolvimento de estratégias por parte das organizações deixaram de ser um modismo e tornaram-se um fator preponderante na criação de valor.

Compreender e entender as mudanças existentes nessa nova era, assim como ter a capacidade de formular, executar e desenvolver estratégias que possibilitem às organizações obterem desempenhos globais superiores, em relação aos seus concorrentes nos seus respectivos mercados, são fatores necessários para um desempenho ajustado ao mercado.

A partir do final dos anos 80, estudos (KAPLAN E NORTON, 1992; HARRINGTON, 1997; KLEIN, 1998; EDVINSSON E MALONE, 1998; STEWART, 1998; MONTAGUE, 1999; SVEIBY, 1999; HOFFECKER, J.; GOLDENBERG, 1994) vêm demonstrando que as abordagens de caráter unicamente financeiro até então utilizadas não eram mais capazes de informar aos gestores o “quanto” da estratégia estava sendo efetivamente realizada e “quais” os aspectos dessa estratégia não estariam atingindo os resultados previamente almejados.

Essa deficiência, segundo os autores, deve-se ao fato de que aquelas abordagens não eram mais capazes de identificar as necessidades, desejos e interesses de seus clientes a partir do novo contexto (era do conhecimento), como também não tinham a capacidade de se desdobrar

---

<sup>1</sup> Em 21 de maio de 1997, foi publicado um estudo coordenado pelos professores Kathleen M. Eisenhardt da Universidade de Stanford (EUA), Richard Rumelt do INSEAD (França) e Hiro Takeuchi da Universidade de Hitotsubashi (Japão) em conjunto com uma equipe da *Andersen Consulting*. O estudo intitulado *Exploiting Uncertainty: Hi-Tech's Performance Change the Dynamics of Competition* redefine as características das empresas que se tornaram mais ágeis ao reformular os conceitos tradicionais do pensamento administrativo de negócios.

em ações claras e objetivas, para todos os níveis da organização - até em níveis individuais - o que fora traçado no planejamento estratégico.

Inseridas neste contexto dinâmico, assoladas por transformações e mudanças, estão as Universidades Fundacionais Catarinenses (UFC's) - organizações essencialmente prestadoras de serviços e que não estão excluídas dos efeitos de mercado que atuam sobre os demais setores da economia. Efeitos que tendem a levar as UFC's a reconhecerem a importância de se repensar a forma de administrá-las, permitindo uma visão mais competitiva e continuada da sua gestão.

Neste sentido o presente estudo teve como objetivo geral modelar a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* às universidades fundacionais catarinenses. Como objetivos específicos buscou-se:

- Identificar características existentes no ambiente das universidades fundacionais catarinenses e suas peculiaridades em relação a outras organizações educacionais;
- Demonstrar as mudanças e/ou as adaptações necessárias à ferramenta BSC em relação às universidades do sistema ACADE;
- Adequar e apresentar o mapa estratégico;
- Apresentar o BSC acadêmico institucional;

Em virtude da complexidade dessas instituições, oriundas das relações existentes entre seus integrantes, e pela suas relações com o ambiente externo no qual estão inseridas, algumas limitações de natureza teórica e metodológica são apontadas como fatores restritivos a este estudo.

O primeiro aspecto a se considerar é que o presente estudo não se propõe em nenhum momento a classificar, em termos de certo ou errado, bom ou ruim, o *status* das atuais tendências do ensino das UFC's. O que se propõe é apresentar a ferramenta de gestão BSC modelada às UFC's, contribuindo para a melhoria, em termos de eficácia, das formas de gestão até então existentes.

Também não é objetivo deste estudo analisar o comportamento humano relacionado à efetiva implementação do modelo proposto.

Por último, deve-se entender que o estudo parte da premissa da existência do Planejamento Estratégico – PE. Não cabe ao estudo julgar o

quanto ele é certo ou errado. Contudo, com o uso continuado da ferramenta utilizada, espera-se que possam identificar quais objetivos estratégicos que não estão sendo alcançados e conseqüentemente qual ou quais processos devem ser alterados, mantidos e aprimorados.

### **Trabalhos correlatos**

Este item tem a função de realizar uma breve revisão bibliográfica sobre alguns trabalhos já desenvolvidos que abordam o mesmo tema, ressaltando os aspectos semelhantes e diferentes existentes entre eles.

Com relação ao trabalho de Pessoa (2000), sua abordagem foi essencialmente voltada para as universidades federais brasileiras, propondo a utilização do método de custeio ABC e a técnica de gerenciamento de processos em conjunto com o BSC. Também propôs mudanças nas perspectivas apresentadas no BSC original, invertendo a posição da perspectiva financeira pela perspectiva do cliente e assumindo que, para fins de modelo, o acionista da universidade federal brasileira é o Governo Federal, representado pelo meio do Ministério da Educação.

Com relação aos trabalhos de Straiotto (2002) e Rocha (2001), ambos apresentam alguns pontos em comum entre si e com o presente trabalho. Com relação ao aspecto comum nas três pesquisas, todas têm como objeto de estudo as UFC's. Nos dois primeiros trabalhos, foram realizados estudos de caso em duas instituições pertencente ao sistema ACADE. O primeiro propõe a utilização da ferramenta BSC em um determinado curso de uma instituição.

O segundo apresenta uma proposta mais ampla, propondo a utilização em um campus de uma UFC. No presente trabalho, ajustou-se a ferramenta de forma que ela possa ser utilizada nas instituições do sistema ACADE.

Retornando às duas pesquisas citadas anteriormente, alguns pontos podem ser destacados por convergirem para o mesmo aspecto. O mais relevante é que ambas acrescentam uma perspectiva - a perspectiva da educação - no modelo original, pois entendem que a educação é o foco destas instituições. Também houve a inversão das posições das demais perspectivas com o objetivo de adequar ainda mais esta ferramenta às

UFC's. No caso do trabalho de Rocha (2001), posiciona a perspectiva da educação no primeiro nível, transferindo a perspectiva financeira para o terceiro nível.

Por último, o trabalho de Ribeiro (2003) teve como proposta utilizar o BSC para criar um modelo de gestão estratégica a uma instituição confessional de ensino superior, instituição que tem como mantenedor um grupo religioso, no qual se observa sua doutrina e ideologia. Apesar de serem instituições de ensino, são instituições que apresentam características estruturais, administrativas e de gestão diferenciadas. Como nos demais trabalhos, houve o acréscimo de mais uma perspectiva – perspectiva da sociedade – por se entender que a sociedade é o seu cliente. Substituiu-se a perspectiva do cliente, do BSC original, pela perspectiva do aluno.

O presente trabalho traz como contribuição o aspecto de que utilizou as quatro perspectivas originais, porém mudando suas abordagens. Ajustou o mapa estratégico as UFC's apresentando suas relações de causa e efeitos. Apresentou a forma de como utilizar o BSC acadêmico institucional para o alinhamento estratégico de outros campi.

### **O ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA**

Em 1974, com o propósito de melhor estruturar o ensino superior de Santa Catarina, foi criada a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE, movida pela necessidade de integração, fortalecimento e promoção do sistema de ensino superior catarinense, objetivando soluções direcionadas para o distrito geo-educacional quanto à determinação de estratégias que proporcionassem credibilidade no contexto sócio-econômico do Estado, e proporcionando um programa adequado de capacitação docente (HAWERROTH, 1999).

Atualmente o sistema ACAFE possui um conjunto de 14 instituições, dentre as quais 11 possuem o "*status*" de universidade (UDESC, FURB, UNIVALI, UNISUL, UnC, UNOESC, UNESC, UNOCHAPECÓ, UNIVILLE, UNIDAVI UNIPLAC) e que neste conjunto de 11 universidades deve se ressaltar que a UDESC se diferencia das demais por ser uma universidade



pública estadual diferentemente das demais, que são fundações de direito privado de caráter comunitário e regional.

Para o objeto de estudo desta pesquisa, estará se contemplando especificamente as 10 universidades fundacionais catarinenses que, de acordo com Vianna (1998), a Lei 9.394/96 e o decreto 2.306/97 classificam estas instituições como sendo:

- **Universidades:** por oferecer ensino pesquisa e extensão; ter autonomia didática, administrativa e financeira e abrir e fechar cursos e vagas sem autorização, exceto para cursos da área da saúde (Decreto Federal nº 2.306 de 19/08/97).
- **Filantrópicas:** instituídas de acordo com as leis federais nº 1.493/94, 3.577/59, 7.644/84, 8.742/93 e Resolução CNAS nº 66/96.

A legislação específica, que regulamentou a existência dessas instituições de ensino superior, definiu também as suas estruturas internas em termos de Órgãos Colegiados, Corpo Diretivo, Estrutura Técnico Administrativa

As universidades fundacionais catarinenses são mantidas por Fundações, que por sua vez, são pessoas jurídicas patrimoniais de direito privado, sem fins lucrativos, organizadas com o objetivo de colaborar na elaboração e execução dos projetos universitários de pesquisa e extensão e também para a prestação dos diversos cursos da educação superior (SANTOS, 2001).

Com respeito ainda às fundações, Santos (2001) destaca que elas são denominadas como entidades sem fins lucrativos. Isto se deve, pois seu resultado, superávit ou déficit deverá ser revertido para o seu patrimônio, por este pertencer à sociedade em seu todo.

São inúmeros os fatores que lançam o desafio para os gestores no sentido de buscar o melhor gerenciamento em relação aos processos "complexos" inerentes às UFC's que, operando em um mercado competitivo, deverão, como as demais instituições, fornecer o produto certo, ao preço certo, utilizando de maneira eficiente os recursos humanos e materiais, no sentido de proporcionar benefícios à sociedade, empresas e governo.

Nesse sentido, a imagem de organizações como entidades racionais dedicadas à busca de metas claras e mensuráveis não pode ser a descrição mais precisa de algumas organizações, principalmente se tratando de IES.

Outros estudos anteriores como os de Baldrige e Deal (1993), Cohen e March (1983), Weick (1983), Millet (1978) já demonstravam alguns elementos especiais decorrentes da natureza da organização universitária apontando os seguintes aspectos: objetivos ambíguos, voltados para servir clientes, centrada no trabalho de profissionais, baseada em tecnologia problemática, opera produto de difícil mensuração, convive com processo decisório e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, e, somadas à vulnerabilidade do ambiente, identificam a universidade como uma organização complexa atípica e paradoxal (MEYER, 1998).

Deve-se destacar que a implantação de mudanças necessárias à gestão e a qualidade das UFC's são necessárias; contudo, a busca de estruturas de corpo docente e técnico de acordo com novas exigências estabelecidas pode trazer o engessamento para o aperfeiçoamento do sistema universitário como um todo.

Apenas a enumeração e o conhecimento dos aspectos inerentes a essas intuições não soluciona a questão de sua gestão, mas faz com que o tema seja investigado com maior profundidade. Essa investigação aponta para uma questão estratégica, que está diretamente relacionada com a missão das UFC's. Guerreiro (1989) destaca que existe um objeto fundamental do sistema da empresa e de qualquer outra organização que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume o caráter permanente: sua missão. Sendo essa a razão de ser da organização, seu objetivo maior, de caráter permanente.

Contudo, como foi destacado anteriormente as IES possuem objetivos muito amplos e ambíguos, e necessitam desenvolver processos de gestão e tomada de decisão que contemplem a necessidade de responder a um alto grau de incerteza e a conflitos. Qual o objetivo das UFC's? As respostas são inúmeras, mas normalmente passam por: ensino, pesquisa, serviços à

comunidade, administração de instalações científicas, desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais entre outros.

Deve-se ressaltar que estas questões apontadas pelos autores não invalidam a utilização de planejamento, de um PE e muito menos de uma gestão estratégica. Essas ambigüidades e a falta de clareza nas suas missões apenas reforçam ainda mais a necessidade de utilizá-las fazendo com que a busca de procedimentos de gestão e tomada de decisão sejam mais prementes.

A questão de selecionar-se ou se ter uma idéia do que se quer como sendo um fator importante e decisivo para as organizações muitas vezes é desconhecida e desconfortável para a maioria delas. Porter (1986) expressa enfaticamente sua posição: "a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto as escolhas sobre o que fazer". Outros autores como Mintzberg et al. (2000), Ansoff (1993), Ackoff (1974), Hamel e Prahalad (1995) e Slack (1993) também convergem para essa idéia. As decisões sobre os alvos a serem visados pela empresa em termos de grupos de clientes, variedades e necessidades são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia.

Porter (1986) complementa que as atividades são as unidades básicas da vantagem competitiva. Dentro desse raciocínio, a capacidade de assegurar o desenvolvimento de uma estratégia "bem-sucedida" e sustentável está no alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para as partes interessadas.

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando-se a existência de relação direta entre o homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e outros tipos de instituições organizacionais, como também a impossibilidade de traduzir os aspectos observados (motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes) em números, utilizou-se a abordagem do problema por meio da técnica qualitativa do tipo interpretativa.

Esta escolha se deve ao fato de que o estudo sobre a gestão estratégica das UFC's envolve categorias que denotam uma carga histórico-

cultural, política e ideológica. Desta forma, a abordagem qualitativa permite que a análise do fenômeno seja entendida no contexto em que ele ocorre e do qual faz parte.

A pesquisa qualitativa busca entender o que as pessoas constroem para os fenômenos sociais, ou ainda, como estabelecem um senso e vivem as experiências em seu mundo. Para tal, a pesquisa qualitativa é um enfoque antes que um conjunto particular de técnicas, e sua adequação deriva da natureza do fenômeno social a ser explorado (POPPER, 1993).

### **Estrutura genérica da pesquisa**

De acordo com as proposições colocadas por Bunge (1980), este estudo teve três etapas distintas que serão descritas a seguir.

Etapa 1 – a identificação do problema ou a lacuna em um conjunto de problemas – o estudo se inicia ressaltando a necessidade por parte das organizações, o uso das novas ferramentas de gestão que utilizam outras perspectivas além daquelas exclusivamente financeiras na sua estruturação.

Etapa 2 – colocação precisa do problema ou recolocação de um “velho” problema, á luz de novos conhecimentos – buscou-se identificar o ambiente das UFC's, destacando-se quais entraves ou fatores específicos que agem na gestão estas organizações.

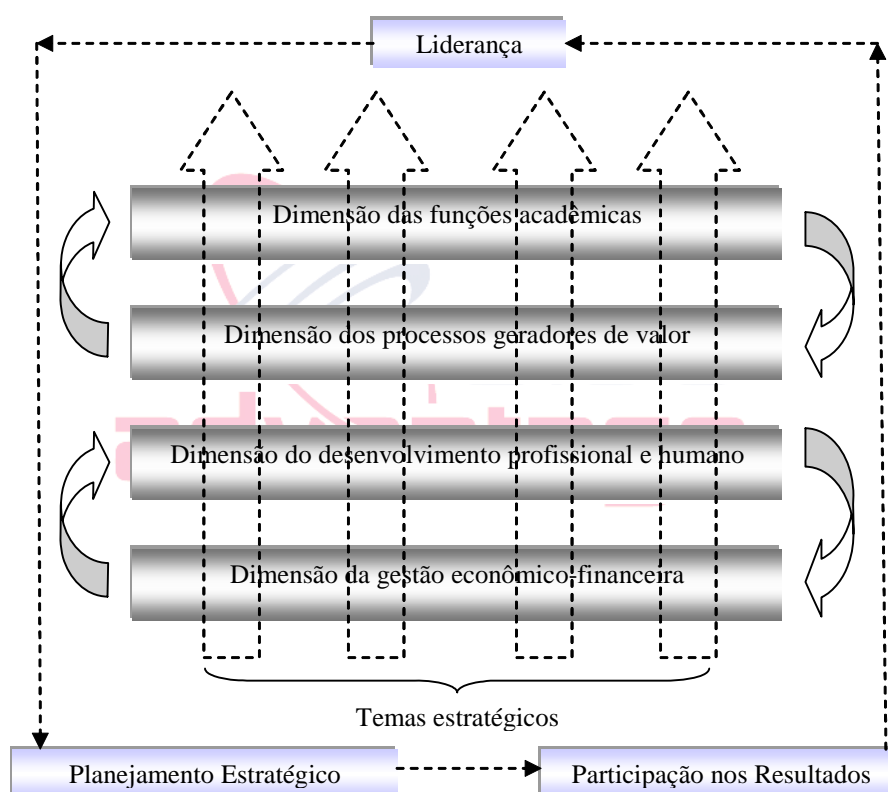
Etapa 3 – tentativa de solução com meios identificados – foi realizada a apresentação de forma detalhada a proposta da ferramenta de gestão BSC as UFC's – BSC acadêmico.

## **O BSC ACADÊMICO**

O BSC acadêmico além de considerar aspectos específicos as UFC's, exigiu um ajuste de outros conceitos educacionais para sua melhor utilização. Com este objetivo, são apresentadas as quatro dimensões que visam conectar os processos críticos aos resultados chave da missão, fornecendo um valor adicionado de natureza educacional de melhoria contínua para os estudantes, com também contribuir para o seu bem-estar, desenvolvimento geral e melhorar o uso dos recursos e capacidades As medidas de cada dimensão servem como instrumentos de comunicação e de base para implementar requisitos coerentes de desempenho global. Este

alinhamento tende a assegurar a consistência dos objetivos, ao mesmo tempo em que apóia as tomadas de decisão de forma inovadora e descentralizada (ILUSTRAÇÃO 1).

Para a abordagem sistêmica proposta pelo BSC acadêmico ao alinhamento de objetivos foi acrescentada na estrutura que integra as dimensões e suas relações de causa-efeito requisitos norteadores para o alcance eficaz das suas funções. O alinhamento foi constituído em torno de mensurações conectadas e catalisadoras (liderança, planejamento estratégico e participação nos resultados), associando-se diretamente aos valores dos alunos e das outras partes interessadas.



**Figura 1 - O BSC acadêmico.**

Nesse sentido uma organização deve contemplar expressamente todos os requisitos essenciais considerados pelos alunos e pelas partes interessadas para assegurar que as suas ações e planos atendam às necessidades diferenciadas e evitem conflitos diversos, propiciando o clima

para a mudança, promovendo a comunicação, a discussão participativa e a compreensão da estratégia.

Para esse fim inseriu-se a categoria "liderança" para enfatizar e identificar como os líderes estão encaminhando os valores organizacionais, se os objetivos estratégicos estão claros, a atenção nos estudantes, nas partes interessadas (*stakeholders*), no processo de aprendizagem, na inovação, bem como, o encaminhamento que a organização aborda a responsabilidade social no sentido de buscar apoio comunitário e empresarial por meio de prestação de serviços-chave para a comunidade.

Outra categoria diz respeito ao PE, modo pelo qual os líderes podem alcançar seus objetivos e possibilitam a organização, como um todo, estar mais preparada para um futuro, uma vez que utiliza várias abordagens, projeções, cenários e hipóteses futuras que farão a diferença nas tomadas de decisão e alocação de recursos.

O alcance ou o processo de se obter o comprometimento de todos em uma organização (liderança → PE → ações do dia-a-dia) não é tarefa simples e imediata. Deve existir um elemento que potencialize a atenção das pessoas aos objetivos da organização, e este elemento é identificado como um Programa de Reconhecimento e Participação nos Resultados - PRPR.

Com relação aos temas estratégicos normalmente expressam o que a equipe executiva acredita que deva ser feito para se obter o resultado estratégico com sucesso. Portanto, não devem refletir aspectos financeiros, ou resultados referentes a clientes, como por exemplo: maior retenção de clientes, maior participação de mercado. (KAPLAN; NORTON, 2000). Estas categorias fornecem os alicerces da estratégia, contendo sua própria hipótese estratégica, seu próprio conjunto de relações de causa e efeito, definindo as proposições de valor de longo prazo, de médio prazo e de curto prazo para os clientes almejados.

O processo de construção de um BSC acadêmico propriamente dito deve iniciar do geral para o particular definindo com clareza a estratégia sob a dimensão das funções acadêmicas. Nesta dimensão deve se buscar:

- Avaliar o quanto as UFC estão desempenhando suas funções essenciais na criação do conhecimento e a sua transferência para seus usuários assim como para a comunidade em geral.

Após a especificação dos objetivos das funções acadêmicas, o procedimento continua na dimensão dos processos geradores de valor buscando:

- Analisar e desenvolver de forma eficiente aqueles processos que suportam as funções em termos de curto e longo prazo, potencializando a capacidade da organização de traduzir as necessidades para serviços e experiências educacionais.

Nesta dimensão, também são tratados os aspectos relacionados à proposição de valor, pois define-se como a organização se diferencia dos concorrentes, para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados.

A terceira dimensão – do desenvolvimento profissional e humano – reconhece que a capacidade de executar os processos existentes de forma inovadora e diferenciada possui uma relação direta com as habilidades, capacidades e conhecimentos dos funcionários, das tecnologias utilizadas e do clima do ambiente de trabalho. Para tal é necessário:

- Avaliar, gerenciar e desenvolver as pessoas por meio do respeito individual, por meio da motivação e reconhecimento, fatores-chave para o suporte e alcance dos objetivos institucionais.

Por último, na dimensão da gestão econômico-financeira, são definidos quais os objetivos que deverão ser utilizados para que se consiga alcançar os objetivos definidos nas dimensões anteriores. Assim o foco é:

- Gerenciar e utilizar os recursos físicos e financeiros com integridade, eficiência e eficácia.

Embora as UFC's compartilhem de maneira geral as missões, os papéis e programas individuais, tendem a ser distintos com o intuito de oferecer uma proposição de valor exclusiva.

Com o finalidade de refletir a singularidade de cada estratégia, o BSC acadêmico mantém, assim como no original, dois conceitos de fundamental importância: indicadores de ocorrência e vetores de desempenho. Os

indicadores de ocorrência são medidas genéricas que muitas vezes refletem metas comuns a outras estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas, como lucratividade, participação de mercado, satisfação de clientes, retenção de clientes e habilidades de funcionários. Os vetores de desempenho ou indicadores de tendência geralmente são mais específicos para uma determinada unidade de negócio. Refletem a singularidade à estratégia da unidade de negócio, como os segmentos de mercado em que a unidade de negócio deseja competir, os processos internos específicos e as habilidades necessárias que oferecerão propostas de valor a segmentos de mercado específico de clientes e mercado.

### **BSC acadêmico e o mapa estratégico**

O BSC acadêmico representado na ilustração 2 apresenta um conjunto de procedimentos de causa-efeito que possibilita traduzir em termos operacionais as questões estratégicas das UFC's. Contudo, os autores Kaplan e Norton (2000) desenvolveram um instrumento que auxilia na tarefa de descrição e gerenciamento da estratégia ao longo das quatro dimensões, por meio de um conjunto padrão genérico denominado mapa estratégico.

Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática como também constroem os alicerces do sistema gerencial para a implantação da estratégia com eficácia e eficiência (KAPLAN e NORTON, 2000).

Com o objetivo de se construir um mapa estratégico acadêmico, foram adaptados os procedimentos estabelecidos e desenvolvidos no modelo original para o uso nas UFC's. Para tal, será analisada individualmente a utilização do mapa estratégico em cada dimensão e suas relações com as demais, e, por último, será apresentado o mapa estratégico acadêmico no seu conjunto.

### **Dimensão das funções acadêmicas**

A estratégia não deve ser um processo gerencial isolado na organização. Deve ser um processo contínuo que tem seu início mais amplo



na missão, que traduza em termos operacionais as ações individuais, alinhando-se e lhe proporcionando apoio, bem como ajudando os funcionários a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. A construção do mapa estratégico deve ter seu início sobre estas bases

A criação de valor para seus clientes é o desfecho desejado por toda estratégia no ambiente educacional analisado. A proposição de valor articulada com clareza fornece o alvo essencial em que devem concentrar-se os temas estratégicos, os processos de negócio e as infra-estruturas da organização.

A argumentação utilizada pelos autores é que empresas bem-sucedidas são excelentes em uma das três estratégias de proposição de valor, ao mesmo tempo em que se mantêm "padrões limítrofes" nas outras duas. As empresas que adotam uma estratégia de excelência operacional devem ter excelentes indicadores de preços competitivos, qualidade percebida pelo cliente, tempo de processamento e pontualidade na entrega, por exemplo.

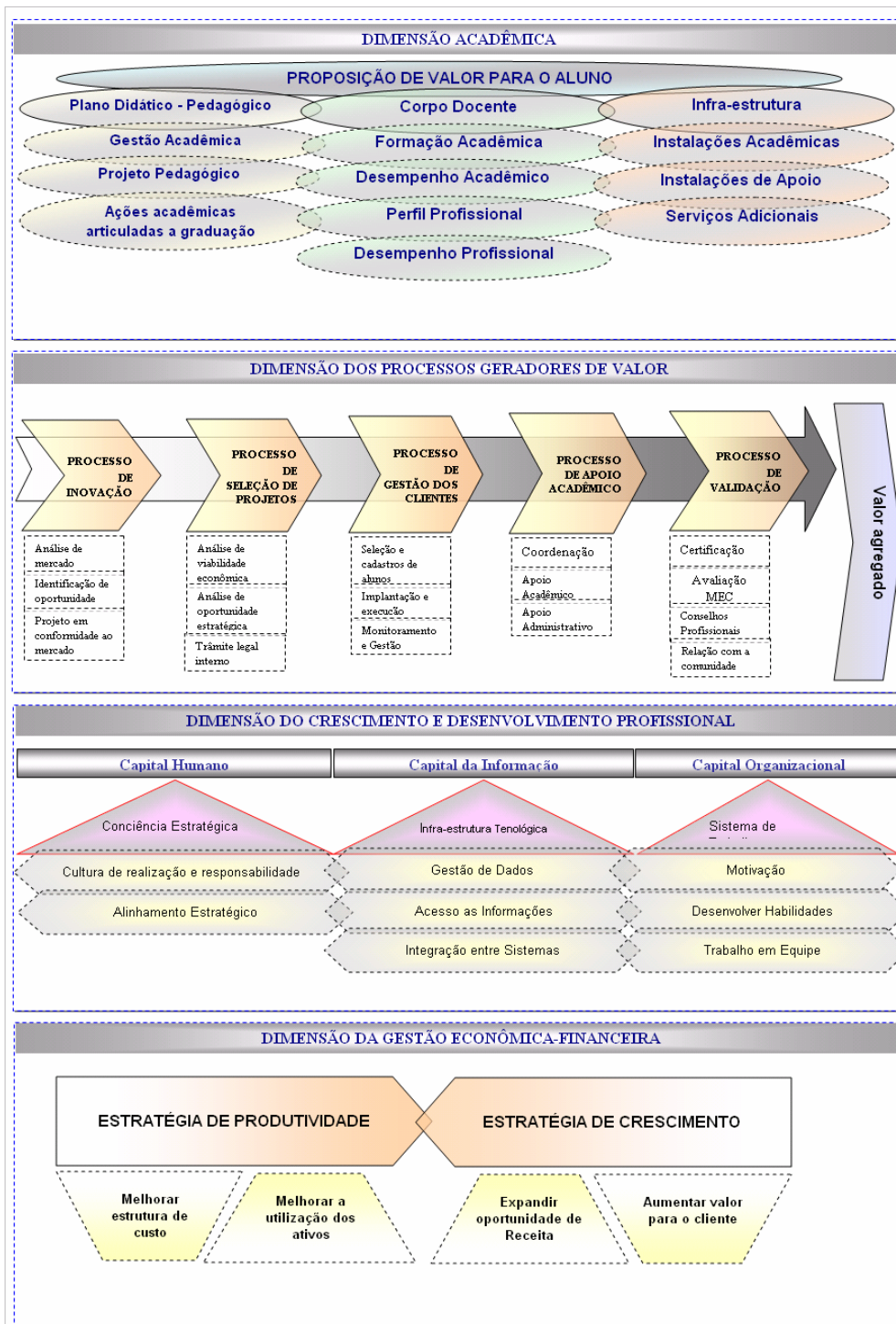
Destaca-se que a utilização destes procedimentos apresentados fornecem uma ferramenta de verificação sobre os indicadores do BSC acadêmico quanto à sua compatibilidade com a estratégia.

Pode-se exemplificar da seguinte forma esta verificação: se uma determinada organização busca uma estratégia de inovação de produto ou relacionamento com clientes, seus indicadores não devem se relacionar com a satisfação do cliente em dimensões operacionais, como defeitos, prazos de processamento e preço. Devem sim ter relação com indicadores relacionados a estas estratégias, ou seja, indicadores derivados de relacionamento (serviço, relacionamento) e imagem (marca).

### **Dimensão dos processos geradores de valor**

As atividades de uma organização estão vinculadas aos processos internos que compõem sua cadeia de valor. Todos os processos que pertencem a esta cadeia de valor têm sua importância e devem ser conhecidos e executados por toda a organização. Contudo, as empresas

necessitam ser excelentes no processo que exercem maior impacto sobre a sua proposição de valor definida - dimensão das funções acadêmicas. Com base na cadeia de valor, pode-se realizar um diagnóstico com o objetivo de se verificar quais indicadores referem-se à dimensão dos processos geradores de valor que são compatíveis com suas prioridades estratégicas.



**Figura 2** - Mapa estratégico do BSC acadêmico, adaptado de Kaplan; Norton (2000).

Infelizmente, muitas empresas traçam uma estratégia de inovação ou de construção de relacionamentos geradores de valor com os clientes, mas escolhem indicadores de processos de negócio internos que se concentram nos custos e na qualidade dos processos de fabricação. Estas empresas apresentam um completo desentrosamento entre indicadores e estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **Dimensão do desenvolvimento e crescimento profissional**

O líder que desenvolve um clima que favoreça o desempenho de equipe, que ajuda as pessoas a aprenderem, crescerem e se desenvolverem. não é o suficiente; há a necessidade de que suas ações afetem a unidade básica que realmente faz a diferença em uma organização: as pessoas.

Mobilizar, comprometer e alinhar todos da organização ao mesmo objetivo; ter um local de trabalho na qual cada um não apenas se sinta responsável pelo seu trabalho, mas tenha um sentimento de propriedade em relação ao todo; na qual a equipe de trabalho não seja apenas aquela que reage às exigências, mas uma autora da ação; ter funcionários como tomadores de decisão e não seguidores não é tarefa simples para um líder.

Os autores Kaplan e Norton (1996) definem três categorias principais para esses objetivos:

- competências estratégicas: habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia;
- tecnologias estratégicas: sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes imprescindíveis à implementação da estratégia;
- clima para a ação: mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia.

Percebe-se que a geração de valor tende a ser mais sustentável a longo prazo quando a gestão do conhecimento está conectada à estratégia.

### **Dimensão da gestão econômico-financeira**

Inversamente ao modelo inicial do BSC, os aspectos financeiros são os últimos a serem tratados, porém não menos importantes. O alcance com sucesso das funções é estabelecido pela proposição de valor que é tratada especificamente nos processos que geram valor por meio dos funcionários, motivados e preparados em um clima propício para ação, com o desfecho de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos.

Segundo Kaplan e Norton (2000), de uma maneira geral existem duas estratégias básicas para impulsionar o desempenho financeiro: estratégia de crescimento de receita e estratégia de produtividade.

Com relação à primeira estratégia, pode ser apresentada com dois componentes: a) busca de novas fontes de receita, provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes; b) aumento de valor para o cliente por meio da ampliação do relacionamento com vendas cruzadas e desenvolvimento de soluções para aprofundar os relacionamentos com os clientes.

A estratégia de produtividade tem seu foco nas atividades operacionais em apoio aos atuais clientes, por meio da redução de custos e do aumento da eficiência. Dois componentes são identificados: a) melhorar a estrutura de custo por meio da redução dos custos diretos e indiretos, compartilhando recursos comuns com outras unidades de negócio; b) melhorar a utilização do ativo, por meio da redução do ativo circulante e do ativo fixo, necessários à sustentação de determinado nível de atividade.

A maioria das empresas utiliza um “meio termo”, isto é, adotam uma estratégia de crescimento rentável, que exige o equilíbrio das contribuições proporcionadas pelas abordagens de crescimento de receita, de um lado, e de redução de custos e produtividade de outro. Essas organizações tendem a apresentar um equilíbrio de indicadores entre as duas estratégias financeiras genéricas.

A ilustração 2 integra todas as dimensões até aqui propostas em um padrão genérico para o desenvolvimento do mapa estratégico. A padronização é ponto de partida para o planejamento do processo que depois se adapta às características de cada organização específica.

Segundo Lima (2003), com este instrumento auxiliar (mapa estratégico), a equipe executiva pode identificar lacunas na estratégia em implementação nos níveis inferiores da organização e assegurar que as estratégias de alto nível efetivamente se reflitam por toda a organização.

### **Criando um BSC acadêmico institucional**

O BSC acadêmico institucional (corporativo) deve refletir e articular a estratégia da organização como um todo, motivos para a existência de muitas ou poucas unidades estarem operando dentro de uma estrutura única, e não operando como uma unidade independente, com sua própria estrutura administrativa e fontes independentes de capital. Com esse objetivo, o BSC acadêmico institucional deve articular, operacionalizar e auxiliar no esclarecimento e na obtenção de consenso e sinergia quanto ao que vem a ser a estratégia institucional.

Embora a necessidade de conexões unificadoras e de processos de alinhamento possa parecer óbvia e direta, muitas organizações não interligam suas unidades de negócio e de serviço compartilhado à estratégia divisional e corporativa (GENDRON, 1997).

O BSC fornece um referencial para a análise do valor criado pelo alinhamento das unidades de gestão e negócio, uma vez que as sinergias geralmente são provenientes de qualquer das quatro perspectivas do BCS (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para o uso do BSC acadêmico institucional, o entendimento de dois elementos da estratégia no nível institucional (corporativo) é essencial:

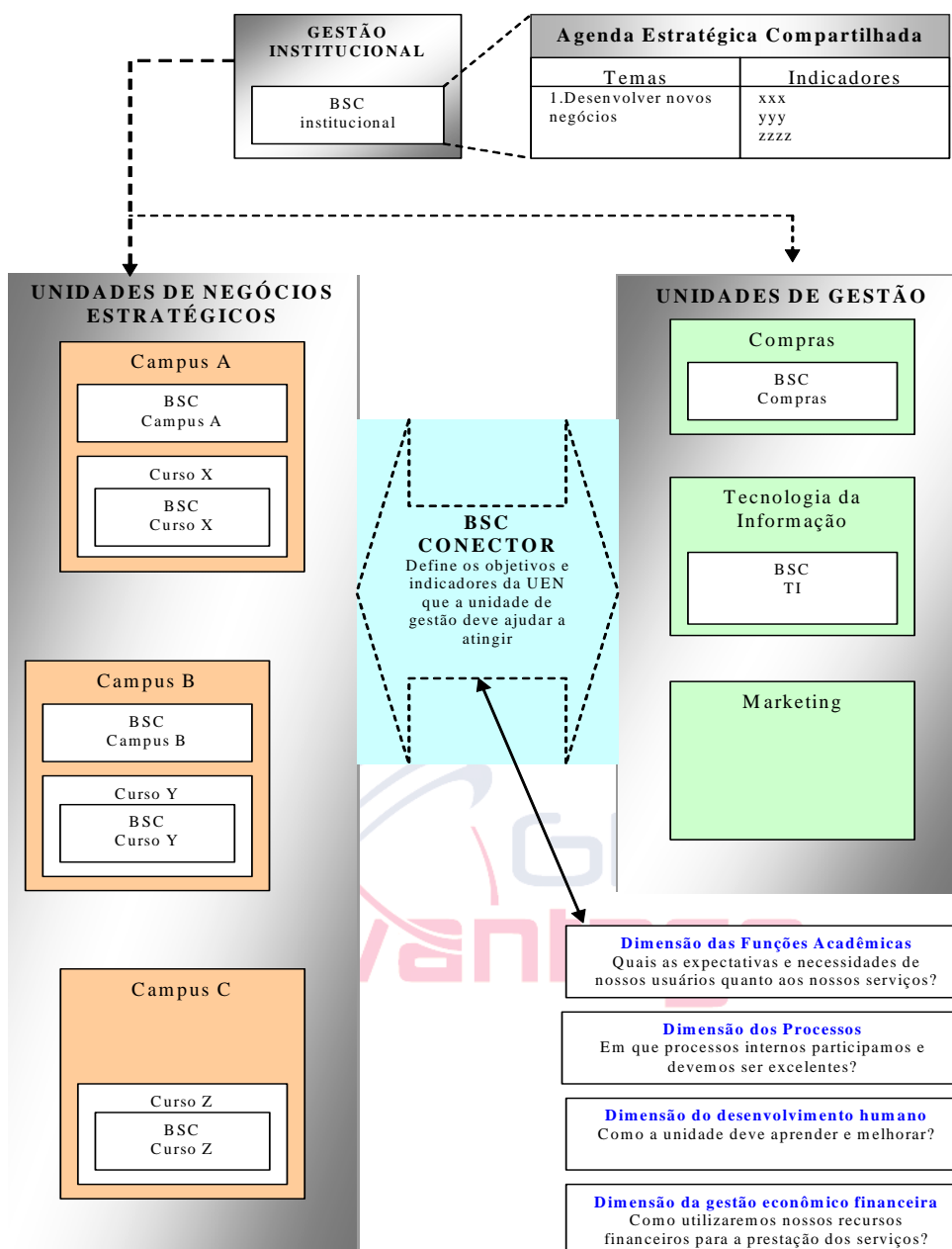
1. **Temas institucionais:** valores, crenças e idéias que refletem a identidade institucional e devem ser compartilhadas por todas as unidades estratégicas de negócio – UEN.
2. **Função institucional:** ações desenvolvidas no nível institucional, que criam sinergias no nível das UEN, como por exemplo o

compartilhamento de tecnologias comuns ou fornecimento de um processo interno central como o processo de compras, o processo de gestão de recursos humanos, o processo de *marketing*, etc.

O desafio está em relação ao segundo elemento – função institucional – uma vez que consiste em tornar os serviços centrais compartilhados sensíveis às estratégias e suprir as necessidades das UEN's por eles atendidos.

Esta dificuldade inicial foi solucionada com a criação de um BSC acadêmico conector que tem a função de definir os objetivos e indicadores da UEN que a unidade de apoio deverá ajudar a atingir. O BSC acadêmico conector é uma forma de orientar os funcionários sobre suas responsabilidades referentes às necessidades dos clientes internos.

Como na construção BSC acadêmico parte-se do geral para o particular, cria-se o BSC institucional (monitorado pela reitoria) contendo os temas e as funções estratégicas desenvolvem-se os BSC das unidades de negócio (*campus* e cursos) e, em uma fase seguinte, identificam-se às unidades de gestão que realizarão serviços compartilhados e paralelamente define-se o BSC conector que será composto pelos objetivos que a unidade de apoio deverá ajudar a cumprir.



**Figura 3-** BSC acadêmico-institucional.

## CONCLUSÕES

No início do presente trabalho, foi estabelecido o objetivo de ajustar a ferramenta de gestão BSC para as instituições fundacionais catarinenses de ensino superior. Para isso, seguiu-se uma série de etapas, iniciando-se pela



descrição das principais causas que levaram as organizações à busca de novos conceitos em relação aos procedimentos de gestão.

Em seguida, demonstrou-se e identificou-se características existentes no ambiente das universidades fundacionais catarinenses e suas peculiaridades em relação a outras organizações. Isso se fez necessário pois as UFC's, apesar de serem organizações prestadoras de serviços, possuem características distintas na sua constituição legal, cultural e principalmente no seu produto - a educação - tornando-as instituições com características distintas das organizações em geral.

O próximo passo foi ajustar a ferramenta BSC em relação às universidades fundacionais catarinenses. Contudo, como observou-se que a maioria das UFC's possuem mais de um campus, surgiu a necessidade de se ajustar a ferramenta de acordo com esta necessidade. Neste sentido, o BSC acadêmico institucional e o BSC acadêmico conector foram adequados de acordo com o BSC original, com a função de criar sinergias entre os *campi*, alinhando-os de acordo com a estratégia estabelecida.

Observa-se que em muitos trabalhos científicos existem dois momentos distintos: um deles é com relação a teoria, ou seja, existe todo um arcabouço desenvolvido sob consistentes argumentos teóricos, porém, quando se tenta utilizá-los na prática, constata-se a necessidade de inúmeras alterações e considerações, que por muitas vezes impossibilitam sua viabilidade de forma integral.

O presente estudo demonstrou também a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e conseqüentemente para benefício da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade, potencializando o alcance do seu objetivo.

Observou-se que a utilização desta ferramenta na prática não é simples, uma vez que a sua implantação exige liderança, esforço e recursos financeiros. Os resultados positivos decorrentes do uso desta ferramenta requerem mudanças essenciais na cultura das organizações. E pode-se entender que é exatamente neste ponto que existe maior possibilidade de



um fracasso na utilização desta ferramenta. É fato que a transformação das crenças e cultura de uma organização é um dos maiores desafios da administração contemporânea.

Porém, pode-se apontar algumas questões que não podem ser postergadas: comprometimento explícito da alta gerência (liderança), treinamento que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças, programas de incentivos, programas de treinamento que incentivem o *empowerment* nos funcionários, realização de mudanças nos sistemas e processos da organização.

Em relação às considerações do parágrafo anterior, os benefícios esperados com essa ferramenta vão além de melhores resultados. Quando selecionados, analisados e disseminados por toda a empresa, espera-se por parte dos seus funcionários um sentimento de comprometimento, uma visão de conjunto, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo no qual todos os funcionários possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

### **Recomendações**

A primeira sugestão, por uma questão lógica, indica a necessidade de se explorar o uso de um sistema de informações adequado. Como as demais sugestões derivam a partir desta, existe a necessidade de desenvolvê-la de forma eficaz e eficiente, por meio de programas e redes adequados, uma vez que os programas existentes atualmente foram desenvolvidos para o BSC original.

A segunda questão se refere à necessidade de aprofundar e desenvolver técnicas para a utilização e operacionalização do orçamento estratégico, por se tratar de um instrumento auxiliar ao uso do BSC acadêmico institucional proposto.

Por último, sugere-se o desenvolvimento de programas de reconhecimento e participação nos resultados baseados no BSC acadêmico, aspecto de caráter fundamental para o uso continuado desta ferramenta.

### **REFERÊNCIAS**

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.  
ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

- BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, 1993.
- BUNGE, M. **Epistemologia**: curso de atualização. São Paulo: Edusp, 1980.
- CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GENDRON, M. Using the balanced scorecard. **Harvard Management Update**: a Newsletter from Harvard Business School, n. 10, p. 7-10, Oct. 1997.
- GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistemas de gestão de informações econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRINGTON, H. J.. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema educacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.
- HOFFECCKER, J.; GOLDENBERG, C. Um carnet de bord équilibré contribue à rendre cohérent le système de mesures de la performance d'une entreprise: Pour s'améliorer, il faut d'abord savoir s'évaluer. **L'Expansion Management Review**, p.34-43, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Linking the balanced scorecard to strategy**. Disponível em:  
<[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?cmr073.html](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?cmr073.html)>.
- Acesso em: 26 mai. 1998.
- \_\_\_\_\_. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Disponível em:  
<[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?96107.html](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?96107.html)>.
- Acesso em: 26 mai. 1998.
- \_\_\_\_\_. **The balanced scorecard**. Boston: Havard Business School Press, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Putting the balanced scorecard to work**. Boston: Havard Business School Press, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Measures that drive performance**. Boston: Havard Business School Press, 1992.
- \_\_\_\_\_. **The balanced scorecard – translating strategy into action**. Boston: Havard Business School Press, 1997.

- \_\_\_\_\_. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual:** recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LIMA, M. A. **Uma proposta do *balanced scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina.** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- MEYER, V.J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos – Centro Universitário São Camilo.** São Paulo, v.4, n. 1,p. 49-59, Jan./Jun. 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTAGUE, S. **Intellectual capital.** Disponível em: <<http://www.pmn.net/contributions/intcap.htm>>. Acesso em: 6 dez. 1999.
- PESSOA, M. N. M. **Gestão e controle das universidades federais brasileiras – um modelo modificado do balanced scoredard. 2000** .Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica.** São Paulo: Cultrix, 1993.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RESENDE, T.A. **Manual das fundações.** Santa Luzia: Nacional, 1996.
- SANTOS, E.M. **Modelo conceitual de sistemas de custo por atividades para as universidades:** um estudo de caso na Universidade do Vale do Itajaí. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo: Atlas, 1993.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STRAIOTO, D.M.G.T. **A sistematização do balance scorecard na unidade de gestão curso de ciências contábeis da UNISUL.** 2002. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis.
- SVEIBY, K. E. **Measuring intangibles and intellectual capital – an emerging first standard.** Disponível em: <<http://www.sveiby.com.au/emergingstandart.html>>. Acesso em: 16 dez. 1999.

- RIBEIRO, A.E. **Modelo de gestão estratégica para uma instituição confessional de ensino superior fundamentado no *Balanced Scorecard***. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ROCHA, D. J. A. A. **Avaliação de uma instituição de ensino superior pelo balanced scorecard**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- UNISUL. **Histórico**. Disponível em: < <http://www.unisul.rct-sc.br>>. Acesso em: 26 out. 2000.

