

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS.

THE BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A PERSPECTIVE ANALYSIS.

Carlos Rogério Montenegro de Lima

Professor titular da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul.

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

E-mail: carlos.montenegro@unisul.br

Thiago Coelho Soares

Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul.

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

E-mail: thiago.soares@unisul.br

Mauricio Andrade de Lima

Professor de graduação e do programa de pós-graduação em administração (PPGA) - Unisul.

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

E-mail: mauricio.lima@unisul.br

Recebido em 20/02/2011. Aprovado em 09/07/2011. Disponibilizado em 20/10/2011.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.1, p. 183-205, jan./jun. 2011

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: gabriela.fiates@unisul.br; (48) 3229-1932.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar as perspectivas do *Balanced ScoreCard* (BSC) utilizadas em Instituições de Ensino Superior (IES). Esta pesquisa descritiva, bibliográfica e com análise documental teve caráter quantitativo, na qual foram analisadas vinte e cinco IES estrangeiras sediadas nos Estados Unidos, Turquia e Tailândia. Além destas, mais dezessete IES nacionais foram analisadas. Como resultado da pesquisa, observa-se que três perspectivas são mais recorrentes nas instituições do exterior: processos internos, financeira e clientes. Já nas instituições nacionais, verificam-se quatro perspectivas em mais da metade das instituições analisadas: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Financeira. Ressalta-se que embora as perspectivas originais sugeridas por Kaplan e Norton (1997) sejam as mais utilizadas, algumas IES utilizaram perspectivas diferenciadas. Nas instituições estrangeiras, destacam-se: Inovação; Pessoas; *Stakeholders*; Gestão Acadêmica; Recursos; Comunidade; Aprendizado dos Estudantes; Imagem e Reconhecimento; Diversidade; Processos de Negócios Internacionais; Desenvolvimento Organizacional; Clima Organizacional; e Eleitores. Nas instituições nacionais, algumas perspectivas foram incorporadas ou adaptadas do modelo original: Sociedade; Mercado; Legal; Inovação; Acionistas.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. *Balanced ScoreCard*. Instituições de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo, caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Para cumprir o seu trabalho, o gestor universitário necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas também habilidades de um artesão ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização (MEYER JUNIOR, 2004).

Da mesma forma que nos demais setores, os indicadores no ensino superior tendem a

ser históricos e geralmente incapazes de alertar as instituições para as mudanças de forma tempestiva. Além disso, a ênfase tem sido em medidas acadêmicas mais fáceis de serem obtidas (RUBEN, 1999). Essas medidas não apresentam uma imagem da situação de uma instituição. Elas não refletem muitas das dimensões organizacionais do ponto de vista administrativo: missão, visão e direção estratégica de uma universidade.

Verifica-se de forma geral, nas organizações, uma tendência em relação aos sistemas de avaliação de desempenho ficarem reduzidos à dimensão financeira. No ensino superior, existe também esta tendência, contudo, a ênfase está voltada às medidas acadêmicas em virtude de estarem mais próximas ao seu *core business* (GARCIA, 2006).

Por sua vez, o BSC busca proporcionar uma visão holística do desempenho de uma organização. No modelo apresentado por Kaplan e Norton (1992), o BSC complementa as medidas tradicionais de desempenho financeiro com medidas não-financeiras em outras três perspectivas – clientes, processos e aprendizado e crescimento.

Porém, adequar o BSC para o complexo mundo das IES é um desafio, uma vez que o BSC é efeito em função de outro processo ainda mais complexo: o planejamento estratégico. Nesse sentido, há certo ceticismo por parte de alguns autores (DOORIS *et al*, 2002; HARDY; FACHIN, 1996) quanto à efetividade dos resultados do planejamento estratégico e, conseqüentemente, da gestão estratégica nas IES por meio do BSC ou qualquer outra ferramenta utilizada para tal fim.

Além da dificuldade em se medir a *performance* organizacional global dada a sua estratégia, verifica-se também a dificuldade das organizações na sua implementação. A maioria das estratégias formuladas não é implementada com êxito. Sendo que, o maior problema não é da estratégia em si, mas sim da capacidade de sua execução.

Nesse sentido, verifica-se que nos últimos anos a questão da execução da estratégia vem se tornando foco de estudos para vários pesquisadores (BUNGAY, 2011; HAPST, 2009; NEILSON; MARTIN; POWERS, 2008; DONLON, 2007; HREBINIAK, 2006; ATKINSON, 2006; BOSSIDY; CHARAN, 2005; MANKINS; STEELE, 2005; JOICE, 2005; KIM; MAUBORGNE, 2005) e seus resultados vêm convergindo para a mesma direção, confirmando algo que já se percebia na prática, de que 80% a 90% dos planos estratégicos falham por falta de capacidade de execução, onde barreiras como a falta de visão estratégica, falta de recursos e cultura organizacional são apontados.

Em particular, a pesquisa de Nohria et al (2003) junto a 160 empresas, durante um período de dez anos, revela que, dentre mais de 200 práticas administrativas, a execução da estratégia foi destacada como uma das 4 que são críticas para o sucesso empresarial.

Estreitando esta questão para situações mais particulares da economia, mais especificamente para as IES, ela não se torna menos importante e/ou mais simples, muito pelo contrário, exige um pensar ainda mais reflexivo e profundo, em virtude das peculiaridades destas organizações e pela inclusão de outras dimensões, inclusive de ordem ideológica.

Assim, este artigo procurará realizar uma verificação das perspectivas do *Balanced ScoreCard* (BSC) em Instituições de Ensino Superior (IES).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica serão abordados os conceitos chaves sobre BSC, as perspectivas do BSC e os mapas estratégicos.

2.1 O BALANCED SCORECARD

Historicamente, verifica-se uma tendência dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional ficarem reduzidos à dimensão financeira com indicadores oriundos da contabilidade. Assim, em 1991, Robert Eccles – professor de Administração de Empresas na *Harvard Business School* – escreveu um artigo para a *Harvard Business Review* intitulado “*The performance measurement manifesto*” em que anunciava uma revolução na avaliação do desempenho, ao mesmo tempo em que previa que as empresas seriam obrigadas a repensar o modo como avaliavam o desempenho.

A nova realidade competitiva empresarial exigiu novos sistemas de mensuração, fazendo com que os executivos repensassem como mensurar o desempenho de suas empresas, utilizando cada vez mais critérios não-financeiros.

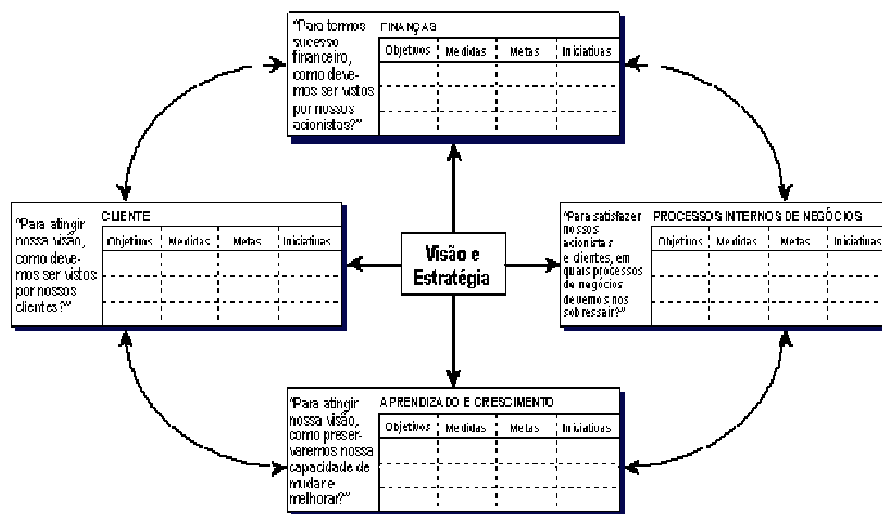
Nesse contexto, o BSC foi criado por Kaplan e Norton no início da década de 1990 como um sistema de avaliação de desempenho empresarial que coloca a estratégia no centro do processo de gestão. Ele fornece uma estrutura mais adequada e balanceada para a implementação da estratégia das organizações. Daquela época aos dias atuais, aproximadamente metade das organizações Fortune 1000 adotaram o BSC. Com essa aceitação, o BSC foi aclamado pela *Harvard Business Review* como uma das 75 ideias mais influentes do século XX.

A maior parte dos sistemas de avaliação tradicionais (contábeis) possui uma perspectiva voltada a acontecimentos já ocorridos, ou seja, acontecimentos passados. De forma análoga dirigir um carro utilizando apenas o retrovisor, ou jogar uma partida de tênis com base somente no placar em vez de olhar para a bola e para o adversário. Muitos sistemas de avaliação tradicionais são como espelhos retrovisores ou placares.

O BSC complementa a gestão estratégica, à medida que traduz a missão e o plano estratégico organizacional em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, distribuídos pelas suas quatro perspectivas, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais. Além de servir para quantificar e mensurar a estratégia organizacional, a estrutura proposta pelo BSC possibilita, também, comunicar a estratégia a toda a organização e ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum. (KAPLAN; NORTON, 1997).

É possível pensar no BSC como o conjunto de instrumentos da cabine de comando de um avião. Para pilotar um avião, são necessárias informações sobre vários aspectos do voo: combustível, velocidade, altitude, direção, destino, entre outros. Pilotar um avião com apenas um instrumento pode ser fatal. Da mesma forma, a complexidade das organizações de hoje exige que os gestores visualizem o desempenho de outras perspectivas que não apenas a financeira. Sugerem, então, quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento (Figura 1) (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 1 - As quatro perspectivas do *balanced scorecard*.



Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997).

O BSC mostra os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os funcionários necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas e eficiências adequadas (processos internos), para criar valor para o mercado (clientes) que levará ao maior valor aos acionistas (financeiro) e vice-versa.

Na década de 1980, uma pesquisa entre consultores gerenciais publicada na revista Fortune mostrou que menos de 10% das estratégias formuladas foram implementadas com êxito. Na maior parte das organizações, os CEOs falham devido à má execução (KIECHEL, 1982, p. 38)

Nestes vinte anos, a questão da execução estratégica apenas se acentuou. Conforme relatou a pesquisa da Conference Board 2010, que levanta os principais desafios gerenciais a serem superados pelos CEOs nos próximos anos, a prioridade mais relevante é a “excelência na execução”. Em segunda posição identificou “execução consistente da estratégia pela alta administração”. Destaca-se que estas questões oscilaram nas primeiras colocações desde 2007 (KAPLAN; NORTON, 2008)

“Várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 3).

Em pesquisa realizada pela Ernst & Young, verificou-se que 35% das decisões de avaliação são baseadas em dados não financeiros e os fatores principais que direcionam a avaliação dos acionistas são: a) execução da estratégia; b) credibilidade da administração; c)

qualidade da estratégia; d) inovação (novos produtos); e) atração de pessoas talentosas (PACE, 2003). Entre esses fatores, a execução da estratégia é, atualmente, o fator mais importante que direciona a avaliação dos acionistas. A capacidade de executar a estratégia é mais essencial que a qualidade da estratégia em si.

A estratégia é um passo de um processo contínuo de criação de valor e não um processo gerencial isolado. Ela começa com a declaração da missão da empresa e movimenta a organização para o trabalho executado pelos funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

2.2 AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Kaplan e Norton (1997) sugerem quatro perspectivas para o BSC. No entanto, algumas empresas como ABB, Skandia e KappAhl preferiram acrescentar uma quinta perspectiva – dos talentos humanos –; outras desenvolveram perspectivas para a inovação, pesquisa e desenvolvimento, meio ambiente, fornecedores, liderança e comunidade.

A Amanco, por exemplo, por dar uma ênfase especial à responsabilidade social e à ecoeficiência, acrescentou uma quinta dimensão: ambiental e social. Nessa dimensão, a empresa avalia o desempenho em saúde e segurança com base na frequência de acidentes com afastamento. Seu objetivo de desempenho ambiental é reduzir os insumos e resíduos por unidade de produtos e processos. Para isso, mede o consumo de energia e de água e a geração de resíduos e sucata por unidade. Com essa iniciativa, espera reduzir custos e agregar valor a seus produtos, atraindo, dessa forma, mais clientes por meio da responsabilidade ambiental e social.

a) Perspectiva financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, já que as medidas financeiras são importantes para sintetizar as consequências econômicas das ações realizadas. As medidas de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa e sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Existem três temas estratégicos financeiros para a perspectiva financeira:

- Crescimento e *mix* de receita: refere-se à oferta de novos produtos, busca de novas aplicações para os produtos existentes, conquista de novos clientes e mercados, aumento da sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios, mudança do *mix* de produtos e mudança na estratégia de preços.
- Redução de custos/melhoria de produtividade: corresponde ao aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários, melhoria do *mix* de canais e redução das despesas operacionais.
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento: refere-se à redução do ciclo de caixa e melhoria da utilização dos ativos.

b) Perspectiva dos clientes

Esta é a segunda perspectiva do BSC, na qual se caracteriza a identificação do mercado e a dos segmentos que a organização deseja competir, pois as empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, ela exige também que se escolha o que não fazer.

As organizações geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para essa perspectiva. O primeiro – as medidas essenciais – contém as medidas genéricas que praticamente todas as organizações utilizam: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação dos clientes; lucratividade de clientes.

O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes. Respondem à pergunta: “O que a organização deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado?” Os direcionadores de desempenho consideram as propostas de valor que a organização buscará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercado.

c) Perspectiva dos processos internos

Os indicadores da perspectiva dos clientes e dos acionistas são importantes, mas devem ser apoiados nos processos internos críticos em que a organização deve alcançar a excelência (Kaplan e Norton, 1997).

Para a perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas, permitindo que a unidade de negócio ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e que possam satisfazer as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Costumam, assim, desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formulá-los para as perspectivas financeiras e as do cliente.

Cada organização usa um conjunto específico de processos, a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatou-se que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais:

- Inovação – A unidade de negócio pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que as atenderão. A inovação é um dos processos internos críticos para o futuro da organização.
- Operações – O processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas organizações. Ele começa com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos aos clientes atuais. Muitas organizações têm complementado suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade, tempo de ciclo, custo dos processos, flexibilidade e características específicas que gerem valor para os clientes.
- Serviço pós-venda – É a fase final da cadeia de valor interna. Inclui garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções, processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento

Essa perspectiva identifica a infraestrutura que a organização deve construir para alcançar os objetivos nas outras três perspectivas. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Essa perspectiva incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico e desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Um dos aspectos mais inovadores e importantes do BSC é criar instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

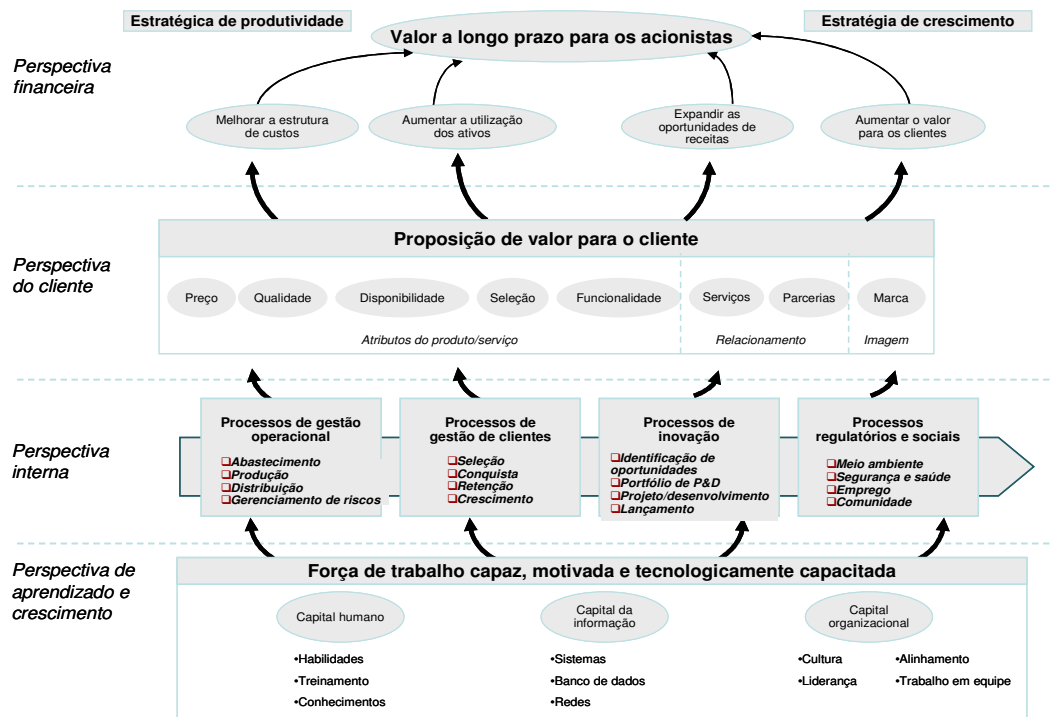
Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Entretanto, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas.

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, não apenas em áreas tradicionais de investimento – equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos –, mas em infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – para alcançar os objetivos de crescimento financeiro em longo prazo.

2.3 OS MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas estratégicos são uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações de causa-efeito entre os indicadores e entre as perspectivas, impulsionando o desempenho da organização (Figura 2). Eles mostram em uma única página como a organização converterá suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis. E proporcionam aos funcionários uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem em prol das metas almejadas pela empresa.

Figura 2: O mapa estratégico do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Os mapas estratégicos ajudam a organização a visualizar suas estratégias e, com frequência expõem suas lacunas, possibilitando que se adotem ações corretivas. Esses mapas são críticos para implementação da estratégia, pois fazem que todos na organização tenham uma percepção clara do modo como podem contribuir para que a companhia alcance seus objetivos estratégicos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve caráter quantitativo. A pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente (NEVES, 1996).

A pesquisa quanto aos fins pode ser considerada descritiva. É descritiva, pois descreve as informações obtidas por meio da pesquisa documental. Para Churchill (1987), pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. O método descritivo delinea o que se pesquisa, abordando quatro aspectos - investigação, registro, análise e interpretação dos fatos ocorridos no passado -, para, através de generalizações, compreender o presente e o compromisso com o futuro.

Quanto à estratégia de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental. Este tipo de pesquisa explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados e documentos institucionais de livre acesso. Assim, busca-se conhecer e analisar as contribuições científicas sobre o assunto BSC (TRIVIÑOS, 1994). Nesse sentido, trabalhou-se com dados secundários.

Foram analisadas 25 IES estrangeiras sediadas nos Estados Unidos, Turquia e Tailândia. Além destas, mais 17 instituições nacionais. Para a coleta destas informações, foram analisados os trabalhos apresentados no EnANPAD no período de 1997 a 2010, encontraram-se trabalhos sobre o BSC, mas nenhum sobre aplicação prática desta ferramenta em instituições de ensino. Ao analisar as dissertações e teses disponíveis no Banco de Teses da CAPES (<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/>) no período de 1987 a 2010 e do Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP/UFSC no período de 1995 a 2010, considerando os temas ligados ao BSC em IES, foram identificados dez trabalhos, dos quais três teses de doutorado. Todas usaram o método de estudo de casos e o tema abordado foi principalmente o BSC institucional das IES.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Assim, por meio de artigos, dissertações e teses selecionadas, observa-se que estão sendo realizadas aplicações práticas da ferramenta BSC no setor educacional. Verifica-se ainda que tal ferramenta é passível de ajustes, tornando, assim, sua utilização neste setor bem-sucedida.

No Quadro 1, estão expressas as informações acerca das propostas de BSC em IES no Exterior. Foram analisadas 25 instituições, sendo a maior parte de Instituições dos Estados Unidos. Para cada Instituição, foram observadas se eram públicas ou privadas e as perspectivas utilizadas.

Quadro 1: Perspectivas do BSC em IES – IES no exterior

Instituição	Tipo	Número de perspectivas	Perspectivas
University of Akron - USA	Pública	5	Comunidade, stakeholders, financeira, processos internos, aprendizado e crescimento.
University of Wisconsin-Stout - USA	Pública	4	Financeira, clientes, processos, aprendizado e crescimento.
Rossier School of Education da University of Southern California – USA	Privada	4	Gestão acadêmica, stakeholders, processos, aprendizado e crescimento.
Bond University - Austrália	Privada	4	Financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação.
Ohio State University – USA	Pública	5	Excelência acadêmica, aprendizado dos estudantes, diversidade, compromisso e envolvimento com a comunidade, gestão de recursos.
University of California – Berkeley – USA	Pública	4	Recursos, clientes, processos, pessoas.
University of California – San Diego – USA	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e inovação.
University of California – Davis – USA	Pública	4	Financeira, clientes, negócios internos, aprendizado e inovação.
University of California – Los Angeles – USA	Pública	5	Customer satisfaction, employee survey, internal business processes, learning and innovation, and financial performance.
Carleton University - Canadá	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e inovação.
California State University – Stanislaus - USA	Pública	4	Financeira, clientes, processos operacionais, colaboradores.

California State University – San Marcos- USA	Pública	4	Financeira e controle, clientes, interna, aprendizado e crescimento.
California State University – San Bernardino - USA	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e inovação.
California State University – Long Beach – USA	Pública	4	Financeira, clientes, processos internos, colaboradores.
California State University – Sacramento	Pública	4	Clientes, gestão e imagem, processos, pessoas.
University of Virginia (Library) - USA	Pública	4	Usuários, financeira, processos internos, aprendizado e crescimento.
University of Edinburgh – Escócia	Pública	4	Desenvolvimento organizacional, financeira, stakeholder, negócios internos.
Indiana University - USA	Pública	5	Clientes, inovação, aprendizado, distinção e reconhecimento, financeira.
Saint Leo University – Florida/USA	Privada	5	Financeira, satisfação dos clientes, excelência operacional, inovação e aprendizado, clima organizacional.
Skyline College - USA	Pública /comunitária	4	Stakeholders externos, stakeholders internos, financeira e operações dos negócios, inovação e crescimento.
University of Denver - USA	Privada	4	Aprendizado e inovação, processos e sistemas eficazes, stakeholders, sustentabilidade financeira.
University of Missouri – USA	Pública	4	Gestão de recursos, eleitores, processos administrativos e acadêmicos, pessoas e ambiente de trabalho.
University of Washington - USA	Pública	4	Clientes, excelência operacional, pessoas, recursos.
Industrial Engineering Department of Istanbul Technical University in Turkey	Privada	4	Clientes, atividades, Desenvolvimento, financeira.
Thammasat University – Thailand	Pública	4	Clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores

É possível observar que muitas perspectivas são recorrentes, ou seja, aparecem em vários BSC. Para analisar melhor estas aparições somou-se a quantidade de aparições de cada perspectiva em cada uma das 25 instituições estudadas. Posteriormente, verificou-se na Tabela 1 o percentual que estas aparições tiveram comparativamente ao total estudado.

Tabela 1: Perspectivas Recorrentes do BSC em IES no exterior

Perspectivas	Frequência	% de Frequência
Processos Internos	22	88,00%
Financeira	19	76,00%
Clientes	18	72,00%
Aprendizado e Crescimento	9	36,00%
Inovação	9	36,00%
Pessoas	7	28,00%
Stakeholders	5	20,00%
Gestão Acadêmica	3	12,00%
Recursos	3	12,00%
Comunidade	2	8,00%
Aprendizado dos Estudantes	2	8,00%
Imagem e Reconhecimento	2	8,00%

Continua

Continuação

Perspectivas	Frequência	% de Frequência
Diversidade	1	4,00%
Processos de Negócios Internacionais	1	4,00%
Desenvolvimento Organizacional	1	4,00%
Clima Organizacional	1	4,00%
Eleitores	1	4,00%
Possibilidades Totais	25	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que três perspectivas são mais recorrentes: os processos internos, a financeira e os clientes. Os processos internos, buscando a excelência em suas atividades meio e fim apareceram em 22 BSC, ou seja, em 88% das instituições analisadas. A perspectiva financeira que representa a sustentabilidade em termos de recursos financeiros é alvo de medição de desempenho em 19 instituições, ou seja, em 76% dos casos estudados. A terceira perspectiva em termos de aparições é a dos clientes. A preocupação com a medição no ponto de vista do comprador do serviço apareceu em 18 instituições, ou seja, em 72%.

Observa-se que algumas IES, entre elas a University of Akron, University of Wisconsin-Stout, Rossier School of Education da University of Southern California, Bond University, e Ohio State University, apresentam uma adaptação do modelo original do BSC, utilizando perspectivas distintas daquelas sugeridas por Kaplan e Norton (1997).

O BSC da Universidade de Akron fornece uma visão da organização a partir de cinco perspectivas (Figura 3). Este pode ser visto de baixo para cima, com as perspectivas de aprendizado e crescimento e perspectiva de processos internos como perspectivas internas ou ações que a organização executa. As três perspectivas superiores - *stakeholders*, financeira e pública - são perspectivas externas ou aquilo que a organização entrega (STOKES, 2002).

Figura 3 - Balanced Scorecard da Universidade de Akron

Visão Estratégica: A Universidade de Akron será reconhecida com a universidade pública de pesquisa para a região norte de Ohio

O QUE OS ESTUDANTES PENSAM	Como saberemos quando a comunidade reconhece que somos a universidade pública de pesquisa para o a região norte de Ohio?	
O QUE OS COLABORADORES PENSAM	Que necessidades de nossos stakeholders devemos atender para alcançar nossa missão/visão?	O QUE OS ACIONISTAS PENSAM
O QUE OS COLABORADORES PENSAM	Em quais processos internos devemos nos sobressair para satisfazer nossos stakeholders?	
O QUE OS COLABORADORES PENSAM	O que devemos aprender e como podemos motivar os colaboradores para alcançar nossa visão/missão?	

Fonte: Stokes (2002).

Em 2001, a Universidade de Wisconsin-Stout recebeu o Prêmio Malcolm Baldrige em Educação. A categoria 7 (Resultados do Desempenho Organizacional) do Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA é composta por: 1) Resultados Relativos ao Aprendizado do Estudante; 2) Resultados Relativos ao Foco no Estudante e *Stakeholder*; 3) Resultados Orçamentários, Financeiros e de Mercado; 4) Resultados Relativos ao Corpo Docente e Funcionários; 5) Resultados Relativos à Eficácia Organizacional; 6) Resultados Relativos à Liderança e Responsabilidade Social. Para Karathanos (2005), os indicadores desta categoria podem ser utilizados no BSC. Isso porque nos resultados do aprendizado do estudante estão os indicadores de ocorrência e nos demais estão os indicadores de tendência ou direcionadores do aprendizado do estudante. Conclui afirmando que, apesar de normalmente os BSCs terem as mesmas perspectivas, os indicadores diferem substancialmente, refletindo as diferentes missões das organizações.

A *Rossier School of Education* da *University of Southern California* (USC) adaptou o BSC para atender às necessidades da Administração Central da Universidade e para ter um sistema que pudesse guiar seus esforços na busca de melhoria contínua (O'NEIL, 1999). A fim de adaptar o BSC a uma organização acadêmica, foram feitas algumas modificações nas quatro perspectivas:

- A perspectiva financeira foi substituída pela perspectiva de gestão acadêmica.

- No lugar de perguntar “Como parecemos para nossos acionistas?”, perguntava-se “Como parecemos para nossa liderança universitária?”.
- A perspectiva do cliente foi substituída pela perspectiva dos *stakeholders*.
- As outras perspectivas (processos e aprendizado e inovação) foram mantidas como no modelo original.
- Substituíram o nome BSC por *scorecard* acadêmico.

O BSC da *Bond University* foi adotado como uma estrutura conceitual para traduzir a missão e os objetivos em um conjunto de indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação (CRIBB, 2003).

Na perspectiva dos clientes, sendo a Bond uma universidade privada, dependente das mensalidades dos estudantes, o foco no cliente é central em sua filosofia. Foram identificados como objetivos nesta perspectiva: satisfação dos clientes, serviços educacionais com valor agregado, alta empregabilidade de seus graduados e alto grau de relacionamento com pais, empregados, egressos e outros *stakeholders*. Na perspectiva financeira, os objetivos são crescimento com lucratividade e retorno sobre o investimento. Na perspectiva de processos internos, possui como objetivos: alta eficiência e utilização dos ativos, novas iniciativas acadêmicas, crescente retorno sobre o investimento e melhoria contínua da qualidade e serviços. Na perspectiva do aprendizado e inovação, o foco está na habilidade da organização na busca contínua da melhoria e criação de valor para seus *stakeholders*.

A *Ohio State University* – uma grande universidade do meio-oeste dos EUA – tem a visão de tornar-se internacionalmente reconhecida em ensino, pesquisa e serviços. Esta visão foi traduzida em cinco áreas julgadas necessárias para o seu alcance: excelência acadêmica, aprendizado dos estudantes, diversidade, compromisso e envolvimento com a comunidade, gestão de recursos (STEWART, 2001).

Para Stewart (2001), traduzir o BSC para o mundo acadêmico é um desafio. Existe ceticismo nos *campi* sobre a possibilidade de medir quantitativamente o desempenho de uma universidade. No entanto, a utilização do BSC pode mudar a discussão da gestão do desempenho de uma questão de imagem e ranking para uma questão de melhoria da eficácia organizacional.

No Quadro 2, estão expressas as informações extraídas de artigos e dissertações sobre os BSC das instituições de ensino superior no Brasil. Os dados também foram agrupados em tipo de instituição e perspectivas.

Quadro 2: Perspectivas do BSC em IES – IES no Brasil

Instituição	Tipo	Número de perspectivas	Perspectivas
Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina	Privada	4	Clientes, educação e processos internos, aprendizado e crescimento, financeira.
Instituição Confessional de Ensino Superior Batista	Privada	5	Sociedade, aluno, responsabilidade financeira, processos internos, aprendizado e crescimento.
Universidade Federal do Ceará	Pública	4	Clientes, acionistas, processos internos, aprendizado e crescimento.
Universidade do Contestado - Canoinhas	Comunitária	4	Social, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
Universidade Federal de Santa Maria	Pública	4	Clientes, financeira, processos internos, aprendizado e crescimento.
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Erechim	Comunitária	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	Comunitária	4	Clientes, processos internos e gestão, crescimento e aprendizagem, suporte financeiro
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina	Comunitária	4	Mercado, acadêmica, operacional, recursos humanos.
Senac/SC	Organização não-governamental	5	Financeira, mercado, educação, processos internos, crescimento e aprendizagem organizacional
Centro Universitário Metodista - IPA	Confessional – sem fins lucrativos	5	Financeira, legal, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
Faculdades Integradas de Valinhos	Privada	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
Senac/SP	Organização não-governamental	4	Financeira, clientes, inovação e aprendizado, processos internos.
Rede Salesiana – Região Sul	Organização não-governamental	3	Sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento.
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão da Universidade Federal de Itajubá	Federal	4	Cliente, processo interno de negócio, aprendizado e crescimento, governo.
Centro Universitário do Planalto de Araxá - Uniaraxa	Privada – sem fins lucrativos	5	Legal, financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
PUC-RS	Privada Confessional	4	Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
Senai/São José	Organização não-governamental	4	Financeira e social, mercado, processos internos, pessoas e inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio do Quadro 2, torna-se possível observar quais são as perspectivas mais comuns entre as Instituições de ensino no Brasil. Foram analisadas três Instituições Comunitárias, quatro Não governamentais, três Privadas, três Públicas, duas Confessionais e uma Privada sem fins lucrativos. Assim, sobre esta base de 17 instituições verificou-se o percentual de vezes que as perspectivas aparecerem comparativamente ao total (Tabela 2).

Tabela 2: Perspectivas Recorrentes do BSC em IES no Brasil

Perspectivas	Frequência	% de Frequência
Processos Internos	15	88,24%
Clientes	12	70,59%
Aprendizado e Crescimento	12	70,59%
Financeira	9	52,94%
Sociedade	3	17,65%
Mercado	2	11,76%
Legal	2	11,76%
Inovação	2	11,76%
Acionistas	1	5,88%
Acadêmico	1	5,88%
Governo	1	5,88%
Possibilidades Totais	17	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se verificar quatro perspectivas acontecendo em mais da metade das instituições analisadas: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Financeira. Os processos, que representam as prioridades estratégicas de vários processos de negócios, que criam satisfação para os clientes e acionistas internos, apareceram em 88,24% das instituições e, assim como nas instituições do exterior, é a perspectiva mais adotada. A perspectiva relacionada aos clientes, que representa a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente, e aprendizado e crescimento, que representam as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento tiveram 12 aparições nas 17 instituições analisadas, ou seja, apareceram em 70,59% dos estudos de BSC. A quarta perspectiva mais comum em BSC nas instituições de ensino no Brasil é a perspectiva financeira, que representa a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

Ao comparar as IES nacionais e estrangeiras, observamos resultados diferentes. Na maioria das instituições nacionais analisadas, constatamos: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Financeira. Já nas instituições do exterior observa-se que três perspectivas são mais recorrentes: os processos internos, a financeira e os clientes.

Algumas IES utilizaram perspectivas diferenciadas das originais apresentadas por Kaplan e Norton. Nas instituições estrangeiras destacam-se: Inovação; Pessoas; *Stakeholders*; Gestão Acadêmica; Recursos; Comunidade; Aprendizado dos Estudantes; Imagem e Reconhecimento; Diversidade; Processos de Negócios Internacionais; Desenvolvimento Organizacional; Clima Organizacional; e Eleitores. Já nas instituições nacionais, algumas perspectivas foram incorporadas ou adaptadas do modelo original: Sociedade; Mercado; Legal; Inovação; Acionistas. Assim, observa-se que embora as perspectivas originais do BSC sejam as mais utilizadas, existem contribuições ao BSC originalmente desenvolvido por Kaplan e Norton.

5 CONCLUSÃO

Este artigo procurou realizar uma análise das perspectivas utilizadas no BSC de Instituições de Ensino Superior. Como resultado da pesquisa destaca-se que quatro perspectivas aparecem na maioria das instituições nacionais analisadas: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Financeira. Já nas instituições do exterior observa-se que três perspectivas são mais recorrentes: os processos internos, a financeira e os clientes.

Os processos internos correspondem às prioridades estratégicas de vários processos de negócios que geram satisfação aos clientes e acionistas internos. Estes apareceram como perspectiva para a mensuração dos resultados em 88, 24% das instituições nacionais, nas instituições do exterior em 80%. A perspectiva relacionada aos clientes corresponde à estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente. Esta aparece em 70,59% dos estudos de BSC em instituições nacionais e em 72% das instituições do exterior.

A perspectiva financeira corresponde à estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista. No Brasil apareceu em 52,94% das instituições, já no exterior apareceu em 76%. A perspectiva aprendizado e crescimento, que corresponde às prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento, teve 12 aparições nas 17 instituições nacionais analisadas, ou seja, apareceu em 70,59% dos estudos de BSC.

Assim, com a análise constante nos BSC de 42 instituições de ensino, pode-se verificar que existem quatro perspectivas mais comuns que são utilizadas para a mensuração de

resultados. Desta forma, as perspectivas referentes aos processos internos, aos clientes, ao aprendizado e crescimento e às finanças podem ser consideradas bases para a utilização dos BSC em IES.

É importante destacar que embora as quatro perspectivas originais sugeridas por Kaplan e Norton (1997) sejam as mais utilizadas, algumas IES utilizaram perspectivas diferenciadas. Nas instituições estrangeiras destacam-se: Inovação; Pessoas; *Stakeholders*; Gestão Acadêmica; Recursos; Comunidade; Aprendizado dos Estudantes; Imagem e Reconhecimento; Diversidade; Processos de Negócios Internacionais; Desenvolvimento Organizacional; Clima Organizacional; e Eleitores. Já nas instituições nacionais algumas perspectivas foram incorporadas ou adaptadas do modelo original: Sociedade; Mercado; Legal; Inovação; Acionistas.

Ressalta-se que em busca de desenvolver instrumentos de avaliação para as IES, o Ministério da Cultura e Educação - MEC propôs o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES, em 14 de abril de 2004. No entanto, desde a sua implantação, o SINAES vem apresentando algumas deficiências e entraves divergentes com relação à Avaliação Institucional em sua dimensão interna. Entendendo o processo de autoavaliação como um fator chave de sucesso deste sistema, uma vez que ele possibilita uma abordagem de maior espectro nas IES, a utilização do BSC como ferramenta no desenvolvimento deste processo/cultura nas IES tende a se tornar uma alternativa possível e relevante.

Com este artigo os autores esperam ter contribuído com a expansão do entendimento do BSC em IES. Teoricamente, a contribuição se deu por verificar quais foram as perspectivas recorrentes em diversas instituições. Para pesquisas futuras, sugere-se a avaliação do BSC em grupos de instituições de ensino, tais como em públicas federais, privadas com fins lucrativos, privadas comunitárias etc. e a aplicação deste modelo em instituições de ensino.

THE BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A PERSPECTIVE ANALYSIS

ABSTRACT

This paper aims to determine the perspectives of the Balanced ScoreCard (BSC) in Higher Education Institutions (HEIs). This descriptive, bibliographic and document analysis had a quantitative approach, in which were analyzed twenty-five foreign HEIs based in the United States,

Turkey and Thailand. Besides these, another seventeen national HEIs were analyzed. As a result, this research shows that three perspectives are more recurrent in the foreign institutions: Internal Processes, Financial and Customers. In the national institutions, four perspectives appear in more than half of the institutions analyzed: Internal Processes, Customers, Learning and Growth, and Financial. It is stood out that although the original perspectives suggested by Kaplan and Norton (1997) are the more used, some HEIs used differentiated perspectives. In the foreign institutions, it stood out: Innovation; People; Stakeholders; Academic Administration; Resources; Community; Students Learning; Image and Recognition; Diversity; Processes of International Businesses; Organizational Development; Organizational Climate; and Voters. In the national institutions, some perspectives were incorporated or adapted of the original model: Society; Market; Legal; Innovation; Shareholders.

Keywords: Benchmarking, Balanced Scorecard, Higher Education Institutions.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, Bingley, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BUNGAY, S. How to make the most of your company's strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 89, n. 1/2, p. 132-140, jan./feb. 2011.

CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CRIBB, Gulcin; HOGAN, Chris. Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication. **The 24th Annual IATUL Conference**, jun. 2-5, 2003 Ankara, Turkey. Disponível em: <<http://www.bond.edu.au/Library/staff/cribbpub.htm>>. Acesso em: 29 set. 2005.

DONLON, B. S. Five major domains critical to any organization. **DM Review Magazine**, fev. 2007.

DOORIS, M. J.; KELLEY, J. M., TRAINER, J. F., Strategic planning in higher education, **New Directions for Higher Education**, n. 116, fall, 2002.

ECCLES, R. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, jan./feb. 1991, p. 131-137.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R.. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos, **Revista Contabilidade & Finanças**, FEA/USP, v. 1, n. 40, p. 37-51, 2006.

GARCIA, M. **Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior**. 2006. Disponível em: <http://www.mgar.vet.br/pdf/2006_03_BSC.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2009.

HAPST, G. Execução revolucionária: alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HARDY, C., FACHIN, R. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. UFRGS, Porto Alegre, 1996.

HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KIECHEL, W. **Corporate Strategy under Fire**, Fortune 27, Dec, pp. 38, EUA, 1982.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____ Having trouble with your strategy? Then map it, **Harvard Business Review**, sep./oct. 2004.

_____. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KARATHANOS, D.; KARATHANOS, P. Applying the balanced scorecard to education, **Journal of Education for Business**, mar./apr. 2005.

MANKINS M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 83, n. 7/8, p. 64-72, jul./aug. 2005.

MEYER JR., V.; MEYER, B. Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? Trabalho apresentado no IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 8-10 dez. 2004.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. Massachusetts, Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 60-70, jun. 2008.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.

O'NEIL, H. F. et al. Designing and implementing an academic scorecard, **Change**, nov. 1999.

PACE, E. S. U.; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 1, Mar. 2003.

RUBEN, B. D. Toward a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework. **Higher Education Forum**, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, fall, 1999.

STEWART, A.; CARPENTER-HUBIN, J. The balanced scorecard: beyond reports and rankings, **Planning for Higher Education**, winter 2000-2001, p. 37-42.

STOKES, N. **The balanced scorecard at the University of Akron**, University of Akron, 2002. Disponível em: <<http://www.uakron.edu/facstaff/balanced.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.