

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS
CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

**BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA PARA
APLICAÇÃO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

MARCO ANTONIO DANTAS DE MORAIS

PUC – SP

SÃO PAULO

2008

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS
CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

**BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA PARA APLICAÇÃO EM
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Projeto apresentado à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais, sob a orientação do Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale.

MARCO ANTONIO DANTAS DE MORAIS

PUC – SP

SÃO PAULO

2008

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale
Orientador – PUC-SP

Prof. Dr. Pedro Luiz Côrtes
FECAP

Prof. Dr. Roberto Fernandes dos Santos
PUC-SP

DEDICATÓRIA

*A Minha Querida Esposa, Maria de Fátima
e aos meus filhos Fellipe, Mayara e Myllena,
dedico todo este ciclo de aprendizado e experiência.*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa para este autor um grande passo na carreira profissional, assim, registro o meu intenso agradecimento àqueles que me ajudaram nesta empreitada.

Agradeço primeiramente ao nosso senhor Deus por permitir que eu trilhasse este caminho.

“Confia no Senhor de todo o seu coração,
e não te estribes no teu próprio entendimento.
Reconhece-o em todos os teus caminhos,
e ele endireitará as tuas veredas.
Não sejas sábio a teus próprios olhos:
teme ao Senhor e aparta-te do mal.”
(Prov. 3,5-7)

Na seqüência agradeço imensamente aos meus pais, Antonio Moraes de Castro e Odete Dantas de Castro, pelo esforço e dedicação com que me educaram.

Agradeço à minha esposa Maria de Fátima e aos meus filhos Fellipe, Mayara e Mylena, pelo apoio e compreensão nesta empreitada.

À Fundação Cásper Líbero pelo apoio profissional e por acreditar que este conhecimento adquirido poderá retornar à Organização.

Ao professor Dr. Napoleão Verardi Galegale, meu orientador, pelos conhecimentos adquiridos, orientação e paciência com que me ajudou a elaborar esta dissertação.

Aos professores do programa de estudos de Pós-graduação em Ciências Contábeis e Atuariais que fizeram parte deste meu conhecimento.

E, finalmente, agradeço aos professores Prof. Dr. Pedro Luiz Côrtes e Prof. Dr. Roberto Fernandes dos Santos pelos conselhos, críticas e comentários proferidos durante a fase de qualificação e pré-qualificação.

RESUMO

A proposta do presente trabalho foi de elaborar um modelo estruturado, iniciando-se a partir da missão, visão, fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos para uma Instituição de Ensino sem Fins Lucrativos e para isto foi selecionado o Balanced Scorecard como uma ferramenta que ajudará a propor um sistema de indicadores de desempenho totalmente alinhado com os objetivos estratégicos da Instituição de Ensino. Este modelo de Gestão, BSC, deverá ajudar os gestores no processo de tomada de decisão no que se refere ao direcionamento de ações e recursos, fazendo com que as metas e objetivos estratégicos sejam atingidos.

Palavras-chave: Gestão de Instituição de Ensino, Planejamento Estratégico, Sistema de Mensuração de Desempenho, Indicadores de Desempenho, Balanced Scorecard , Organização Orientada a Processos.

ABSTRACT

The propose of the following presentation is to elaborate a structured model, based on the mission, vision, critical factors of success and strategic goals for a scholarship institution with no profitable ends. And to accomplish this, was selected the “Balanced Scorecard” as a tool that will help to propose a system of performance indicators totally fitted with the very strategic goals of this scholarship institution. This model of management, BSC, shall support the managers in the strict process of taking decisions, especially those that leads to the addressing of action and resources to the final accomplishment of the strategic objectives of the institution.

Key-words: Educacional Institution Management, Strategic Planning, Performance Measuring System, Performance Indicators, Balanced Scorecard, Oriented Process Organization

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1	Estratégias Genéricas de Porter.....	28
Figura 2	Níveis de Estratégia.....	30
Figura 3	Hierarquia do Planejamento nas Organizações.....	31
Figura 4	Quadro Demonstrativo de SWOT.....	33
Figura 5	A Organização Tradicional.....	43
Figura 6	A Organização Orientada a Processos do Negócio	44
Figura 7	Um Processo Interfuncional Típico.....	46
Figura 8	Alinhamento e Coerência entre Objetivos e Indicadores.....	53
Figura 9	O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica.....	64
Figura 10	As Perspectivas de Negócio do Balanced Scorecard.....	65
Figura 11	A Perspectiva dos Clientes – Medidas Essenciais.....	70
Figura 12	A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	72
Figura 13	Cronograma Típico Para o Balanced Scorecard.....	86
Figura 14	Organograma da Fundação Cásper Líbero.....	90
Figura 15	Organograma da Instituição de Ensino.....	92
Figura 15a	Organograma da Instituição de Ensino.....	93
Figura 15b	Organograma da Instituição de Ensino.....	94
Figura 16	Evolução de Alunos Matriculados.....	95
Figura 17	Evolução Percentual Inadimplência e Evasão	96
Figura 18	Inadimplência por Cursos.....	96
Figura 19	Evolução Trancamento, Desistência e Transferência.....	97
Figura 20	Evolução das Bolsas de Estudos	98
Figura 21	Evolução do Quadro Funcional.....	99
Figura 22	A Maioria das Empresas Adota o Scorecard para Orientar Partes Isoladas do Processo Gerencial.....	111
Figura 23	Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios.....	112
Figura 24	Estrutura do Grupo de Trabalho.....	113
Figura 25	Relação Entre as Perspectivas do BSC e Fatores Críticos de Sucesso da Faculdade Cásper Líbero.....	118

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1	Como os FCS dão Suporte ao Alcance dos Objetivos Organizacionais.....	55
Quadro 2	Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	68
Quadro 3	Medidas Financeiras.....	68
Quadro 4	Medidas do Cliente.....	71
Quadro 5	Relação de Possíveis Indicadores para a Perspectiva dos Processos Internos.....	74
Quadro 6	Relação de Possíveis Indicadores para a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	77
Quadro 7	Funções e responsabilidades da Equipe do BSC.....	80
Quadro 8	Sugestão de Número de Indicadores por Dimensão.....	81
Quadro 9	Análise do Ambiente Interno e Externo.....	123
Quadro 10	Oportunidades da Faculdade Cásper Líbero.....	124
Quadro 11	Ameaças da Faculdade Cásper Líbero.....	124
Quadro 12	Pontos Fortes da Faculdade Cásper Líbero.....	124
Quadro 13	Pontos Fracos da Faculdade Cásper Líbero.....	125
Quadro 14	Matriz SWOT da Faculdade Cásper Líbero.....	126
Quadro 15	Perspectiva da Sociedade/Clientes.....	132
Quadro 16	Perspectiva dos Processos Internos	133
Quadro 17	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	133
Quadro 18	Perspectiva Financeira.....	134
Quadro 19	Mapa Estratégico da Faculdade Cásper Líbero.....	135
Quadro 20	Indicadores para a Perspectiva da Sociedade/Cliente da Faculdade Cásper Líbero.....	138
Quadro 21	Indicadores para a Perspectiva dos Processos Internos da Faculdade Cásper Líbero.....	139
Quadro 22	Indicadores para a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento da Faculdade Cásper Líbero.....	140
Quadro 23	Indicadores para a Perspectiva Financeira da Faculdade Cásper Líbero.....	141
Quadro 24	Balance Scorecard da Faculdade Cásper Líbero.....	142

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior
CEB	Câmara de Educação Básica
CES	Câmara de Educação Superior
CIP	Centro Interdisciplinar de Pesquisa
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EVA	Valor Econômico Agregado
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FIES	Financiamento Estudantil
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FPNQ	Fundação para o Prêmio nacional de Qualidade
GEC	Gestão Estratégica de Custos
IBGE	Instituto Brasileiro de geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
INEP	Instituto nacional de Ensino e Pesquisa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MVA	Valor de Mercado Adicionado
NBR	Norma Brasileira
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PEÃ	População Economicamente Ativa
PNE	Plano Nacional de Educação
PPM	Peças por milhão
PROUNI	Programa Universidade para Todos
ROCE	Retorno Sobre o Capital Empregado
ROE	Rendimento patrimonial líquido
ROI	Retorno Sobre o Investimento
SESu	Secretaria de Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SMD	Sistema de Mensuração de Desempenho
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TBG	<i>Tableau de Bord de Gestion</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	13
1.1. Caracterização do Problema.....	18
1.2. Objetivo Geral.....	19
1.3. Objetivos Específicos.....	19
1.4. Tema do Trabalho.....	19
1.5. Delimitação do Estudo.....	20
1.6. Relevância do Estudo.....	20
1.7. Metodologia do Trabalho.....	21
1.8. Formatação, referências bibliográficas e citações.....	21
1.9. Estrutura do Trabalho.....	22
CAPÍTULO II – CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	23
2.1. Estratégia.....	23
2.1.1. Formulação de Estratégia.....	26
2.1.2. Níveis de Estratégia.....	29
2.1.3. Análise de S.W.O.T.	32
2.2. Gestão Estratégica de Custos.....	34
2.2.1. Cadeia de Valor.....	35
2.3. Direcionadores de custos.....	36
2.3.1. Posicionamento Estratégico.....	38
2.4. Mensuração de Desempenho.....	39
2.5. Organização Orientada a Processos.....	43
2.6. Indicadores de Desempenho.....	47
2.6.1. Características dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho.....	51
2.7. Fatores Críticos de Sucesso.....	52
2.8. Revisão da Literatura.....	57
CAPÍTULO III - BALANCED SCORECARD	60
3.1. Idéia Original e sua Evolução.....	60
3.2. O início: Medidas de Desempenho.....	61
3.3. Evolução: Sistema de Gestão Estratégica.....	62
3.4. Objetivos do Balanced Scorecard.....	63
3.5. Perspectivas do Balanced Scorecard.....	64
3.5.1. Perspectiva Financeira.....	65
3.5.2. Perspectiva dos Clientes.....	69
3.5.3. Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	72
3.5.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	75
3.6. O Processo de Modelagem de um Balanced Scorecard	77
3.6.1. Etapa 1 – Arquitetura do Programa de Medição	78
3.6.2. Etapa 2 – Inter-relacionamento de Objetivos Estratégicos.....	78
3.6.3. Etapa 3 – Escolha e Elaboração dos Indicadores.....	81
3.6.4. Etapa 4 – Elaboração do Plano de Implementação.....	84
CAPÍTULO IV - A INSTITUIÇÃO: FACULDADE CÁSPER LÍBERO	87
4.1. O Fundador Cásper Líbero.....	87
4.2. A Fundação Cásper Líbero – Mantenedora.....	88
4.2.1. Conselho Curador.....	88
4.2.2. Conselho Diretor.....	89

4.2.3. Inserção Regional de instituições de ensino.....	90
4.3. Caracterização da Instituição de Ensino.....	91
4.3.1. Breve Histórico.....	91
4.3.2. Estrutura da Faculdade Casper Líbero.....	92
4.4. Dados da IES.....	95
4.4.1. Evolução de Alunos Matriculados.....	95
4.4.2. Evolução Percentual Inadimplência e Evasão.....	96
4.4.3. Inadimplência por Curso.....	96
4.4.4. Evolução Trancamento, Desistência e Transferência.....	97
4.4.5. Programas de Apoio Ao Desenvolvimento Acadêmico Discente.....	97
4.4.6. Evolução do Quadro Funcional	98
CAPÍTULO V: PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA FACULDADE CASPER LIBERO.....	100
5.1. Metodologia da Pesquisa.....	100
5.2. Protocolo para o estudo de caso.....	100
5.2.1. Visão geral do projeto do estudo de caso.....	100
5.2.2. Procedimentos e análise dos dados coletados.....	101
5.3. Pesquisa bibliográfica.....	102
5.4. Entrevistas.....	102
5.5. A liberação para a pesquisa.....	104
5.6. Análise e interpretação de dados.....	105
5.7. Questões de estudo de Caso.....	106
5.8. Guia para o relatório de um estudo de caso.....	106
CAPÍTULO VI - PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA FACULDADE CASPER LIBERO.....	107
6.1. Procedimentos para definição da Missão, Valores e Visão pelos pesquisados.....	107
6.2. Construção do Modelo BSC na IES.....	110
6.2.1. Etapa 1. Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	110
6.2.2. Etapa 1.2. Selecionar a unidade organizacional adequada.....	11
6.2.3. Etapa 1.3 Identificar as relações entre a Unidade de Negócios e a Fundação.....	112
6.2.4. Etapa 1.4. Definir Estrutura e Responsabilidade.....	113
6.2.5. Etapa 1.5. Definir os Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico.....	114
6.2.6. Etapa 1.6. Sessão de síntese.....	115
6.2.7. Etapa 1.7. Identificação dos objetivos estratégicos	122
6.2.8. Etapa 1.8. Desenvolvendo vinculações de causa e efeito.....	136
6.2.9. Etapa 1.9. Escolha e elaboração dos indicadores estratégicos.....	137
6.2.10. Etapa 1.10. Elaboração do Plano de Implementação.....	141
6.3. Dinâmica da Pesquisa – Experiência.....	143
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
RECOMENDAÇÕES A FUTUROS TRABALHOS.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	148
ANEXOS.....	155
Anexo A – Proposta de Avaliação do Ensino Superior.....	155

Anexo B – Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil.....	165
APÊNDICES	179
Apêndice A – Construindo um Modelo de Gestão de Pessoas.....	179
Apêndice B – O valor do Cliente como Elemento de Marketing.....	180
Apêndice C – Questionário sobre Missão e Visão de Futuro.....	184
Apêndice D – Questionário sobre fatores críticos de sucesso.....	185
Apêndice E – Questionário sobre Objetivos da Unidade Negócio.....	186
Apêndice F – Análise da Concorrência entre as Faculdades de Comunicação e Aspectos Positivos e Negativos da Faculdade Cásper Líbero.....	187

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Com o crescimento da relevância dos trabalhos a questão da eficácia nas organizações – novas dimensões competitivas (fatores críticos de sucesso) como qualidade, inovação, tempo entre outros – passou a dividir espaço com a dimensão econômica. Neste contexto, à medida que aumenta a concorrência e a globalização, aumenta, igualmente, a necessidade por parte dos gestores, de melhores informações sobre os fatores-chave que contribuem para o sucesso da organização e, principalmente, como estes podem ser medidos.

Os sistemas tradicionais de mensuração, tais como sistemas contábeis e outros estritamente financeiros, já não conseguem atender a necessidade por melhores informações, principalmente as que envolvem esta era que se vive, a era do conhecimento (KAPLAN; NORTON, 1997); há necessidade de gerir a organização por meio de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. A este respeito Chiavenato e Sapiro (2003, p.287) ponderam: “Por que razão o conhecimento está se tornando a maior riqueza na Era da Informação?” O autor continua: “a resposta não é simples. O termo epistemologia – teoria do conhecimento – provém da palavra grega *epistome*, que significa verdade absolutamente certa”.

São vários os significados em nossa língua representando informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, etc., ou seja, dependem do contexto em que são empregados. Enfim, os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p.292) definem que o conhecimento é um recurso valorizado da organização, que deve ser gerido e capitalizado para que produza resultados. O propósito da gestão do conhecimento organizacional é disponibilizar os conhecimentos necessários para suportar a qualidade do processo decisório estratégico, oportunamente e sempre que necessário, de forma adequada e com conteúdo acessível.

Segundo Silva (1993), os Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD) são objetos de várias áreas de conhecimento, entre as quais se destacam a Engenharia de Manufatura (operações, com mensurações essencialmente físicas), a Contabilidade e a Controladoria (transações econômicas e financeiras, com mensurações também físicas e essencialmente monetárias) e o Comportamento

Humano (atividades de trabalho humano, com mensurações de fadiga, motivação e estímulo).

Silva (1993) ressalta, ainda, que os avanços nos processos de manufatura têm ocorrido mundialmente afetando, com isto, as medições financeiras. Estas medições não correspondem, à altura, a implantação de modernas e avançadas tecnologias de manufatura, no âmbito dos Sistemas de Mensuração de Desempenho, ou seja, os sistemas de informações de Contabilidade e Controladoria não avançaram da mesma forma. Alguns autores, como Kaplan e Norton (1997, p.7) argumentam:

Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

Os autores também salientam em várias publicações, que os executivos das Organizações precisam de indicadores relacionados às varias dimensões do desempenho organizacional, caso contrário não poderão satisfazer as condições para obter a excelência empresarial. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2001) destaca que o sucesso de uma Organização depende, essencialmente, dos seus resultados que devem ser medidos e avaliados por um conjunto de indicadores de desempenho. A FPNQ (2001, p.11) realça que vários fatores contribuem para a necessidade de medição do desempenho global nas organizações:

- Os acionistas e investidores são hoje mais exigentes e estão aprimorando seus conhecimentos sobre gestão empresarial, o que implica na necessidade de um “processo de medição objetivo, sistemático e transparente”.
- A maior disseminação da remuneração variável baseada no desempenho global gera a necessidade de que se definam “critérios corporativos únicos de medições”.

É constante e crescente a busca das Organizações, independente de sua natureza econômica, pela avaliação de seus desempenhos. Conforme Moreira (1996, p.1) “as organizações sofrem uma série de pressões ambientais que, dificilmente, seriam imaginadas a vinte anos atrás”. Essas pressões, segundo o referido autor, exigem das Organizações agilidade na condução dos negócios, bem

como uma busca constante por eficácia e; por tais motivos torna-se imprescindível a existência de um sistema de medidas de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o sistema de indicadores das empresas tinha natureza financeira, sendo que a contabilidade já foi chamada de “linguagem dos negócios”. O registro contábil dos acordos financeiros data de milhares de anos, quando era utilizado pelos egípcios, fenícios e sumérios para facilitar as transações comerciais; a utilização dos livros-caixa de partidas dobradas dos contadores alguns séculos mais tarde foram fortes instrumentos das organizações globais para a medição e monitoramento de suas atividades. A Revolução industrial, no século XIX, fez nascerem grandes empresas nos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista. As inovações desenvolvidas por estas empresas na medição de desempenho financeiro exerceram um papel vital no seu bem sucedido crescimento, como o retorno sobre o investimento (ROI), o orçamento operacional e o orçamento de caixa que foram fundamentais para o significativo sucesso de empresas fundadas no início do século XX, como a DuPont e a General Motors.

Já no final do século XX, esta ênfase em medidas financeiras para a mensuração das unidades de negócio atingiu um ponto máximo de sofisticação. Contudo, muitos analistas vêm criticando o uso excessivo e até exclusivo, de medidas financeiras nos negócios. Na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais, em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro.

Afirma Silva (1993, p.63) que outros autores como, Goldratt e Fox (1986), Howell (1987), Plossi (1987), Worthy (1987) e Burns e Kaplan (1990) já questionavam as medidas de desempenho originadas dos sistemas de contabilidade de custos tradicionais, revelando ineficácia em gerir uma empresa com base, única e exclusivamente, nas medidas tradicionais.

A partir da década de 70 é possível perceber que o ambiente, ora gerenciado como base nos custos e nos ganhos de escala, sofreu grandes transformações.

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era do conhecimento. Durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. A

tecnologia era importante, porém as empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos, que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

Os citados autores comentam, também, que com o advento da era do conhecimento, nas últimas décadas do século XX, muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial tornaram-se obsoletas. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias para ativos físicos, bem como a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O impacto da era do conhecimento é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias. Muitas empresas de serviços, principalmente aquelas dos setores de transportes, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica conviveram, por muitas décadas, com um confortável ambiente não-competitivo. Quase não havia liberdade para entrar em novos negócios e determinar o preço de seus serviços. Em compensação, os órgãos do governo protegiam essas empresas contra o ingresso de competidores potencialmente mais eficazes ou inovadores, e ainda fixavam preços em níveis que ofereciam um retorno adequado sobre o investimento realizado e a base de custo.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.3) “a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”.

Os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes alvos.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Vários modelos de avaliação de ativos intangíveis surgiram como solução para esse problema encontrado na contabilidade dita “tradicional”. O Balanced Scorecard – BSC é um desses modelos, tido como possível solução complementar para o impasse entre a construção de capacidades competitivas de longo alcance (ativos intangíveis) e os informes obtidos através da contabilidade financeira. O Balanced Scorecard complementa as medidas monetárias de desempenho passado visando impulsionar esse desempenho futuro. Seus objetivos e medidas são derivados da visão e da estratégia da empresa. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2000, p.119) afirmam que “[...] a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas e fornece respostas a quatro questões básicas”, que são:

- Como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente).
- Em que devemos ser excelentes? (perspectiva interna).
- Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizado).
- Como pareceremos para os acionistas? (perspectiva financeira).

Para Kaplan e Norton (1997, p.19)

O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégica. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Conforme pesquisa denominada “Análise Setorial do Ensino Superior” promovida pela Hoper Educacional¹, o Ensino Privado se consolida como um dos mais importantes setores da economia em nosso país; seus aspectos administrativos e suas políticas de negócios passam a ocupar lugar de destaque na estrutura do setor. No entanto, o percentual de falhas nas tomadas de decisão, por parte dos mantenedores e dirigentes de instituições de ensino, é ainda muito

¹ Análise Setorial do Ensino Superior Brasileiro é fruto da consolidação do resultado de inúmeras pesquisas e estudos realizados pela Hoper Educacional nos últimos anos e da compilação das pesquisas de mais de uma dezena de outras empresas, entre elas o MEC/INEP, IBGE, Ideal Invest, CM Consultoria, Observatório Universitário, Paulo Renato Souza Consultores, Macroplan, ABED.

elevado. Estima-se que o índice de sucesso nas decisões estratégicas sobre ações competitivas, investimentos, tecnologias e marketing esteja abaixo de 50% no setor educacional. As causas desse baixo desempenho são variadas e as decisões são tomadas com níveis de incerteza muito elevados, sendo que há poucas informações mercadológicas, há informações mal interpretadas e há, ainda, muitos conflitos de interesses na instituição.

A correta utilização das informações mercadológicas e setoriais traz uma série de oportunidades para a melhoria do desempenho da instituição, entre elas:

- Possibilita que a instituição acompanhe o mercado e o setor de forma prospectiva, antecipando-se aos possíveis problemas, compreendendo e aproveitando tendências futuras.
- Permite que a instituição reconheça, com bastante antecedência, as ameaças e oportunidades ao seu desenvolvimento.
- Traz inteligência competitiva para a instituição, capacitando-a a transformar pilhas de dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio.

1.1. Caracterização do Problema

Conforme relata Benedicto (1997, p.13):

As Instituições de ensino precisam adotar um novo sistema contábil/gerencial, para avaliar melhor o desempenho dos gestores e da entidade. A maneira como as universidades determinam os custos por aluno é insatisfatória, uma vez que usam critérios arbitrários de alocação de custos. A informação contábil, para efeito de gestão dos recursos é insuficiente para avaliar o desempenho da instituição e principalmente tomar decisões administrativas corretas.

Com base nesta explanação deduz-se que a avaliação do desempenho dessas Instituições poderá dá-se por intermédio da metodologia do Balanced Scorecard. A eficácia de qualquer sistema ou processo ocorre mediante a combinação de vários fatores de produção (recursos humanos, materiais, informação e ambiente). Neste contexto, as Instituições de Ensino necessitam de Sistemas Contábeis e de Custos que lhe proporcionem medidas de desempenhos financeiros e não financeiros.

1.2. Objetivo Geral

Este trabalho propõe a utilização de uma ferramenta, para gerenciamento da Instituição de Ensino, pela aplicação do Balanced Scorecard visando assegurar uma potencial vantagem competitiva, pelo fato da Instituição pertencer a um conglomerado de Unidades de Negócios na área de comunicação.

1.3. Objetivos Específicos

Conforme Richardson (1999, p.63) os objetivos específicos “definem etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral”, a partir desta afirmação o presente estudo tem como objetivo identificar os caminhos para realização deste estudo:

1. Descrever de forma resumida as principais características da Faculdade Cásper Líbero, como também identificar a posição da IES no Mercado Educacional.
2. Atuar no processo de identificação e desenvolvimento da missão, das crenças, dos valores e da visão estratégica junto à instituição, bem como estratégicas a serem adotadas para a implantação da ferramenta Balanced Scorecard.
3. Levantar os principais fatores críticos de sucesso dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.
4. Identificar os principais objetivos estratégicos e principais indicadores de desempenho da Instituição (financeiros e não-financeiros).

1.4. Tema do Trabalho

O trabalho tem por propósito apresentar e utilizar a metodologia do Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino Superior, incorporando e aplicando indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, possibilitando à Diretoria gerir a unidade de negócio denominada Faculdade Cásper Líbero com a utilização desta ferramenta. Entretanto, se torna imprescindível que a Instituição de Ensino tenha muito bem estruturada sua missão e sua visão conforme argumentam Kaplan e Norton (1997, p. 24), pois muitas empresas adotaram declarações de missão para

transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças fundamentais e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.

Continuam os autores “as declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa. Mas, declarações de missão e *slogans* inspiradores não são suficientes”. Assim, deve-se fazer uso de uma ferramenta – Balanced Scorecard – almejando transformar a visão individual em visão compartilhada.

Na concepção de Kaplan e Norton (1997, p.154) a elaboração de um Scorecard para comunicar a estratégia de uma unidade de negócio é importante por algumas razões:

- Descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas.
- Cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar seu desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos.
- Dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas corretos forem identificados, a implementação, provavelmente, será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

1.5. Delimitação do Estudo

Este trabalho aborda um estudo na área de Controladoria, sob enfoque específico da Gestão Estratégica. Por tratar-se um estudo de caso, os seus resultados dificilmente poderão ser generalizados para as demais IES.

1.6. Relevância do Estudo

Com base no anexo A, extraído do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior compreende-se que existe uma forte preocupação do MEC em melhorar, consideravelmente, o Ensino Superior por intermédio de ações,

acompanhamentos e métricas, para que estes demonstrem a qualidade do ensino e seu compromisso com a sociedade.

Entretanto, apesar do forte empenho dos Governos e das IES, em tornar o Ensino Superior Brasileiro comparável as melhores do mundo, as Instituições de Ensino estão iniciando suas buscas por informações sobre sua estrutura de custos e por um sistema de informação adequado, bem como desenvolver informações financeiras e não-financeiras, semelhantes às organizações empresariais que precisam controlar o seu negócio como qualquer empreendimento do setor produtivo ou de serviços.

1.7. Metodologia do Trabalho

Método, para Lakatos e Marconi (2000) é um conjunto de atividades que permite ao pesquisador alcançar seu objetivo, por meio de um determinado caminho, com segurança e economia, além de assegurar que os resultados obtidos pela pesquisa sejam confiáveis. À medida que os métodos e as técnicas de pesquisa são melhor compreendidos e utilizados, maior é a precisão das respostas encontradas. Richardson (1999) salienta que a metodologia corresponde a regras previamente estabelecidas para a utilização do método científico. Cada importante etapa de uma pesquisa deve ser evidenciada, a fim de se conseguir um maior controle na obtenção dos resultados.

A caracterização do presente trabalho se assemelha ao estudo de caso, conforme Yin (2005, p.32) porque trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

1.8. Formatação, referências bibliográficas e citações

Para a condução da apresentação física do trabalho (formatação, referenciais bibliográficas, citações e outros), foram utilizados os procedimentos prescritos pela ABTN – Associação Brasileira de Normas Técnicas: NBR 6023, NBR 10520.

1.9. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em introdução, quatro capítulos e conclusão, com propósito de atender os objetivos propostos:

Na Introdução, considerada como Capítulo I, é apresentada a contextualização do estudo, a qual abrange o tema, caracterização do problema, objetivo geral e objetivos específicos, hipóteses, delimitação e relevância do estudo, bem como a metodologia aplicada.

O Capítulo II – “Contribuição Teórica” define a fundamentação teórica iniciando pela conceituação de estratégia, gestão estratégica de custos, direcionadores de custos, mensuração de desempenho, organização orientada a processos e, por fim, indicadores de desempenho.

No Capítulo III – A ferramenta “Balanced Scorecard” é contada em sua ideia original, sua evolução e utilização como aquela que conduz a Organização à tradução e alinhamento da estratégia.

No Capítulo IV – “A Instituição: Faculdade Cásper Líbero” é caracterizada e demonstrada por meio da estrutura da Instituição de Ensino e sua organização.

No Capítulo V – Apresenta-se a metodologia a ser considerada para embasar o estudo de caso.

No Capítulo VI – “Processo de Implementação do Balanced Scorecard na Faculdade Cásper Líbero” define-se a Missão e Visão da Instituição e, na sequência, é demonstrada a proposta de implementação considerando-se os fatores críticos de sucesso, objetivos e indicadores para a construção do BSC na referida Instituição, ou seja, um estudo de caso.

Na Conclusão são apresentados os resultados obtidos dos trabalhos realizados no estudo de caso: considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

Segue, ainda, as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

CAPÍTULO II - CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo estabelece a fundamentação teórica sobre o tema desta dissertação, com o intuito de construir com uma referência teórica útil à compreensão do papel das estratégias competitivas, fatores críticos de sucesso, sistemas de indicadores de desempenho totalmente alinhados à estratégia da organização.

2.1. Estratégia

Estratégia é um conceito amplo, sempre associado com a atividade de previsão e planejamento para o futuro e diversas são as definições encontradas na literatura. Motta (1991, p. 78) comenta que nos últimos vinte anos a palavra estratégia foi a mais associada à administração. Em um rápido retrospecto na literatura sobre administração, esta revela que a palavra ou conceito estratégia serve hoje para qualificar não só a própria administração – administração estratégica – como, também, todas as funções administrativas.

No decorrer dos anos, várias idéias oriundas da esfera da estratégia militar, forneceram as bases para compor a atual estratégia empresarial. Grande parte deste fenômeno se deve à associação da competitividade empresarial com um cenário de guerra. Segundo Ghemawat (2000, p.16), estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, com significado de magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, aperfeiçoamentos do conceito de estratégia continuavam a focalizar interpretações militares.

Na opinião de Chiavenato e Sapiro (2003, p.47), a competição dos negócios, resumidamente, passou por algumas etapas:

1. *Revolução Industrial*: é aqui que se inicia o processo de competição nos negócios surgindo, desde então, as primeiras organizações industriais e comerciais e, em conseqüência, a competição pelo mercado de *commodities*, como algodão, ferro, aço e produtos agrícolas.
2. *O início do século XX*: começa com a produção em massa. Henry Ford inaugura a linha de montagem e, mais tarde, a General Motors sob a direção de Alfred Sloan Jr. desenvolve sua estratégia de diversificação

com base nas forças e fragilidades da Ford oferecendo uma variedade de opções aos clientes.

3. *O planejamento estratégico formal e tradicional*: após a Segunda Guerra Mundial aparecem os primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico transferidos da área militar para o mundo empresarial.
4. *Modelo de Harvard*: na década de 1960, surge a análise SWOT ou “modelo de Harvard” como ferramenta de diagnóstico na elaboração da estratégia empresarial.
5. *Unidades estratégicas de negócios*: Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram modelos de planejamento estratégico que até hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais.
6. *Fase de ouro*: o planejamento estratégico chegou ao auge nos anos 70. A recessão do início da década de 1980 e os conseqüentes prejuízos das organizações produziram um movimento de crítica e revisionismo.
7. *Competências organizacionais*: mais recentemente, Hamel e Prahalad adotaram o conceito de competência essencial (*core competence*) como resultado de suas pesquisas sobre o sucesso de empresas entrantes no mercado norte-americano, nos anos 80.
8. *Atualidade*: em um mundo globalizado cujas características são fortes mudanças e concorrências ferozes, o planejamento estratégico se torna indispensável para o sucesso organizacional.

Para Motta (1991) a evolução da estratégia empresarial pode ser vista segundo três épocas distintas.

A *primeira fase* englobou a década de 50, considerada como o período da Formulação Estratégica. Nesta fase, o conceito de estratégia começou a ser empregado pela administração, com o intuito de inculir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, por meio do conhecimento, de onde e como expandir a sua atuação e melhorar o seu desempenho. As empresas operavam em um ambiente estável e com um horizonte maior de previsibilidade de futuro. Surgia, assim, a aplicação da idéia de estratégia, ainda que limitada ao negócio da empresa, mas já com a implantação da visão de maior escopo e mais longo prazo, pelos métodos analíticos.

A *segunda fase* compreendeu a década de 60, considerada o período do Planejamento Estratégico (PE). Foi a época de popularização do conceito de estratégia; o ambiente mostrou-se cada vez mais mutável resultando numa diminuição da previsibilidade do futuro.

[...] as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras. Percebia-se que a visão de longo prazo, associada a objetivos específicos e a metodologia de estudos de tendência, já não mais servia às imposições de uma era de mudanças sociais e econômicas muito rápidas (MOTTA, 1991, p.85).

Nesta fase buscou-se explorar ao máximo as dimensões racionais da gerência, para dominar as ambigüidades que surgiram no ambiente. Em decorrência foram instituídos novos métodos analíticos e prospectivos de se definir futuros alternativos, não mais praticando isoladamente previsões por estudos de tendência, séries históricas e extrapolações estatísticas.

Introduz-se a visão ampla da empresa, conforme a sua inserção no contexto social, econômico e político, e não mais limitado à natureza do negócio ou de objetivos específicos: amplia-se o horizonte de tempo para ultrapassar os limites do impacto dos objetivos e para visualizar a ação da organização em longo prazo. Enfim, cria-se na gerência a idéia de planejamento e avaliação como dimensões contínuas e sistemáticas de ações e reações a provocações ambientais e não mais como algo ocasional, rotativo e de periodicidade regular: anual, bi anual, etc (MOTTA, 1991, p.85).

A *terceira fase* teve início na década de 70, considerada o período da Gerência Estratégica. Ela retratou um esforço da organização para implantar, de maneira mais eficaz, as idéias inauguradas no PE, ou seja, no ato de planejar como um processo contínuo, marcado pela inovação e adaptação a um ambiente cada vez mais mutável.

Motta (1991, p.88) ressalta que, a partir dos anos 70:

As mudanças ambientais, contudo se acentuaram de tal forma que levaram à ineficácia algumas das dimensões do PE, principalmente no que concerne às suas propostas racionais de análise antecipatória. No entanto, passou-se a enfatizar a importância do PE nas suas perspectivas de contínuo, sistemático e contingencial, aceitando-o mais como processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance dos objetivos organizacionais do que algo antecedente ao processo de implementação.

2.1.1. Formulação da Estratégia

Qual a melhor maneira de se formular uma estratégia? Existe um modelo padrão para elaboração de estratégias que possa ser aplicado indistintamente em qualquer ocasião?

É possível encontrar na literatura uma tendência crescente de se ver a estratégia como parte oriunda de um planejamento formal; parte resultado do aprendizado operacional.

Para Motta (1991, p.92),

...toda a essência da visão estratégica na administração pode ser resumida na idéia de se construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com as novas condições ambientais.

Conforme esclarecem Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41), o processo de planejamento estratégico emerge pelas seguintes etapas:

1. *Declaração de missão*: a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação. A Missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade.
2. *Visão de negócios*: a visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro.
3. *Diagnóstico estratégico externo*: o diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.
4. *Diagnóstico estratégico interno*: corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua.
5. *Fatores-chave de sucesso*: esse recurso metodológico é uma etapa do processo, inserindo-se entre o diagnóstico e a formulação das estratégias. Elas procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT.
6. *Sistemas de planejamento estratégico*: a meta dos sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construção das ações segundo as

quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais (ou táticos).

7. *Definição dos objetivos*: há autores que inserem os objetivos no processo de formulação das estratégias, como os seguidores do modelo Harvard, e há aqueles que trabalham a definição dos objetivos como parte separada da formulação das estratégias.
8. *Análise dos públicos de interesse (stakeholders)*: O *stakeholder* é uma pessoa, grupo de pessoas ou organização que possa influenciar ou ser influenciado pela organização – como consumidores, usuários, proprietários, dirigentes, governos, instituições financeiras, opinião pública, acionista. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.
9. *Formalização do Plano*: um plano estratégico é um plano para a ação. Não é suficiente apenas a formulação da estratégia dessa ação, é necessário implementá-la por meio de programas e projetos específicos.
10. *Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica)*: Necessidade de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias.

Para Padoveze (2005) o planejamento estratégico emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e objetivos organizacionais. A base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, interpretar e julgar informações, além de consolidar idéias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subseqüentes.

Ainda conforme Padoveze (2005), o planejamento estratégico baseia-se na existência destas premissas:

- o **Declaração de Valores** – um conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa.
- o **Declaração da Visão** – Uma ou duas frases que anunciam onde a empresa quer chegar ou traçar um quadro amplo do futuro que se deseja para ela.
- o **Declaração da Missão** – Uma declaração do propósito da empresa, definindo o que se faz e o que não faz.
- o **Metas e Objetivos** – Uma lista com todas as principais metas que foram definidas para empresa, juntamente com os objetivos que precisa alcançar para cumpri-la.

Para Oliveira (1993, p.108), a missão “é a razão de ser da empresa” [...] “é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

Rampersad (2004, p.91) corrobora esta definição ao afirmar que “a missão organizacional envolve a identidade da organização e indica sua razão de ser: para quem existe, por que existe, a que necessidade atende, qual é o seu objetivo último, qual é a sua função básica e quais são os stakeholders mais importantes”.

Segundo o referido autor (2004, p.95), a visão organizacional baseia-se em valores compartilhados que são usados para reforçar a obstinação dos empregados e influenciar positivamente seu comportamento. “Esses valores determinam como as pessoas trabalham para realizar a visão; expressam o comportamento de todos os empregados”.

Na opinião de Niven (2005, p.96) os valores se tornam os princípios que orientam uma organização, representando suas convicções mais profundas e que são demonstradas pelos comportamentos diários de todos os seus funcionários.

Com base na missão e nos valores é necessário ter uma afirmação que defina onde se quer estar no futuro. A visão significa a transição crítica entre a missão indiscutível e os valores centrais e o mundo vigoroso e dinâmico da estratégia, Niven (2005, p.103).

Kaplan e Norton (1997) mencionam que para ser possível a implantação do BSC é preciso que a empresa tenha bem definida a sua missão, a sua visão e os seus objetivos estratégicos atendendo, desta forma, o primeiro pré-requisito do BSC.

As metas indicam o que uma unidade de negócio deseja atingir e a estratégia responde como chegar lá, sendo que cada negócio deve estabelecer sua própria estratégia para atingir suas metas. Embora seja possível listar muitos tipos de estratégias, Porter (2002) resumiu-as em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

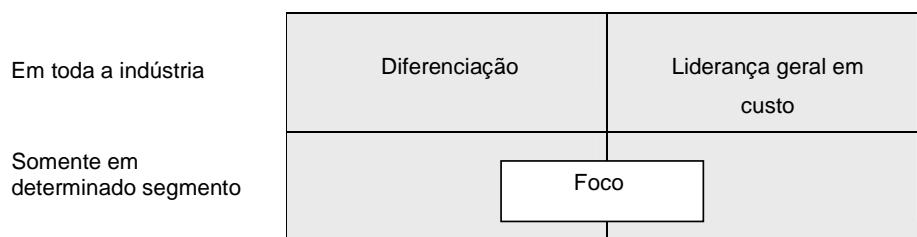


Figura 1 – Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Adaptado de Ghemawat (2000 p.65).

1. **Liderança em custos.** A unidade de negócio faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim oferecer preço mais baixo do que os concorrentes e obter maior participação de mercado. As empresas que buscam esta estratégia devem ser fortes em engenharia, compras, produção e distribuição física e necessitam de pouca experiência em marketing. A *Texas Instruments* é líder em praticar esta estratégia. O problema é que, geralmente, outras empresas obterão custos ainda mais baixos, afetando àquela empresa que apostar todo o seu futuro nesta prática.

2. **Diferenciação.** Nesse caso, a unidade de negócio concentra-se em alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc. Entretanto, é muito difícil liderar em todas estas áreas. A empresa desenvolve aquelas forças que possibilitam vantagem competitiva em um ou mais benefícios. Assim, aquela que buscar liderança em qualidade deve fabricar ou comprar os melhores componentes, montá-los com a maior precisão, inspecioná-los cuidadosamente etc. Esta tem sido a estratégia da *Cânon* no mercado de máquinas copiadoras.

3. **Foco.** Consiste em abordar um ou mais segmentos de mercados menores, ao invés de procurar um grande mercado. A empresa deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter liderança em custos ou encontrar uma forma de diferenciar-se dentro do segmento-alvo. Assim, a *Armstrong Rubber* especializou-se na fabricação de pneus de qualidade para veículos agrícolas, bem como de recreação e está procurando novos nichos de mercado para atender.

2.1.2. Níveis da Estratégia

As organizações empresariais, que estão estruturadas em unidades de negócios organizadas funcionalmente, desenvolvem e perseguem estratégias nos três níveis, a saber: (a) Corporativo; (b) Unidade de Negócio (Divisão) e (c) Funcional. Cada nível de estratégia propicia uma integração entre os objetivos e as metas que a organização almejar, assim como os diversos planos operacionais e políticas de áreas funcionais que ela faz uso para guiar as suas atividades diárias.

Segundo Hofer e Schendel (1978) seguem os papéis que as estratégias corporativas, divisionais e funcionais desempenham nas organizações empresariais, com suas inter-relações:

- **Estratégia Corporativa** – especifica duas áreas de interesse geral para a empresa: (1) a definição de negócios em que a corporação participa e (2) a aquisição e alocação de recursos corporativos essenciais a cada um desses negócios.
- **Estratégia de Negócio** – Especifica o escopo de um dado negócio de forma a integrar a estratégia do negócio à corporação como um todo. A estratégia de negócio define, também, a base sobre a qual a unidade de negócio alcançará e manterá sua vantagem competitiva.
- **Estratégia Funcional** – cada área funcional dentro da unidade de negócio deve desenvolver estratégias que fortaleçam e apoiem a estratégia da unidade de negócio. O desenvolvimento de estratégia funcional inclui, mas não se limita, às seguintes áreas: marketing, manufatura, pesquisa e desenvolvimento, finanças, distribuição e serviço de campo.

A estratégia pode ser subdividida em função da sua abrangência.

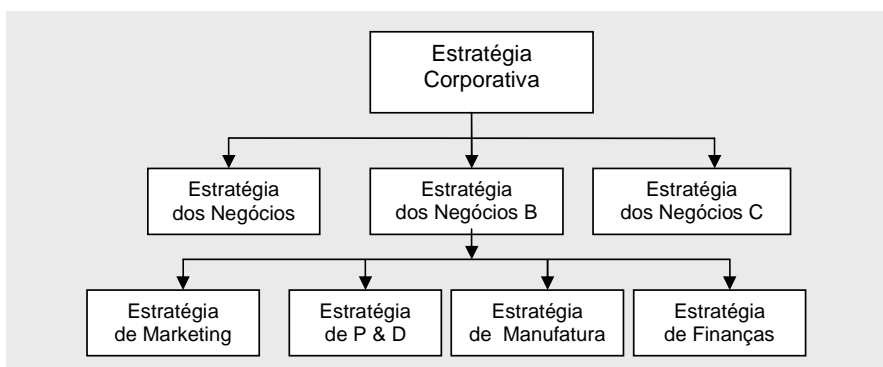


Figura 2 – Níveis de Estratégia

Fonte: Adaptado de Hayes e Whellwright (1984, p.28)

Segundo Ferreira et al. (1997) é importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estende a todos os níveis da empresa.

O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento dos demais níveis hierárquicos. Os autores ainda definem resumidamente estes tipos de planejamento:

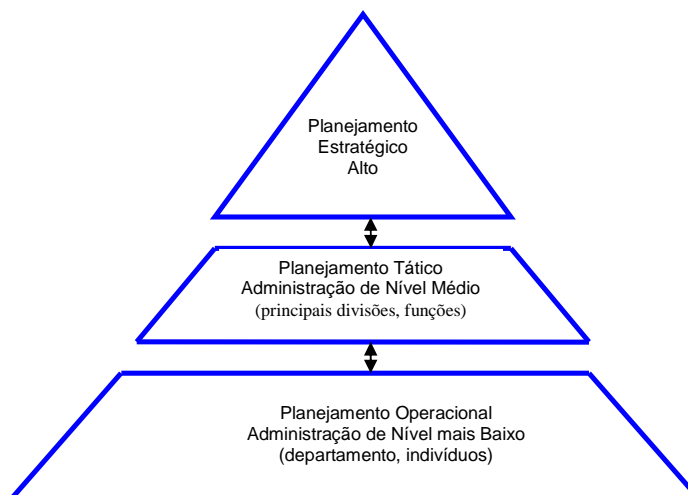


Figura 3 – Hierarquia do planejamento nas organizações

Fonte: adaptado de Daft (1999, p.127)

- *Planejamento Estratégico:* é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado à organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

- *Planejamento tático:* pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais etc.. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

- *Planejamento operacional*: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

2.1.3. Análise de S.W.O.T.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p.188), a função do modelo SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, formando, desta maneira, uma matriz com quatro células e para cada célula uma indicação do rumo a ser tomado.

Segundo Padoveze (2005) o planejamento estratégico será tanto ou mais eficaz quanto mais eficaz for a interpretação e julgamento de todas as variáveis e entidades desses ambientes.

Para o autor, a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (análise SWOT) é o procedimento mais recomendado.

- **S** – *Strenghts* – Forças – Pontos Fortes.
- **W** – *Weaknesses* – Fraquezas – Pontos Fracos.
- **O** – *Opportunities* – Oportunidades.
- **T** – *Threats* – Ameaças.

Para focar a síntese dos cenários, análise de mercado e análise competitiva, elabora-se a matriz SWOT, sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Nesta, consolidam-se todos os aspectos relevantes do negócio, tais como: cliente, mercado, ambiente, ambiente competitivo, riscos no negócio, legislação, competências internas e capacitação dos fornecedores-chave. Como supra-mencionada, a análise SWOT implica na análise de quatro elementos-chave: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que envolvem uma empresa ou negócio.

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna:			
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: Área de domínio da Empresa	1	2
Pontos Fracos	Política de manutenção ou Melhoria: Área de aproveitamento potencial	3	4
			Política de ação defensiva ou Enfretamento: Área de risco enfrentável
			Política de saída ou Desativação: Área de risco acentuado

Figura 4 – Quadro demonstrativo de SWOT

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro 2003

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.188), as quatro zonas servem como indicadores da situação da organização: - no primeiro quadrante (1), são propostas políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e capacidade da organização para aproveitar as oportunidades identificadas; - o quadrante (4) revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, sendo possível a identificação de uma fase de crise ou declínio; - o quadrante (2) propõe que as forças da organização criem barreiras às ameaças do ambiente externo; - no quadrante (3) as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. Em suma, as organizações têm suas atividades ou processos de negócios posicionados nas quatro áreas de políticas.

Os autores comentam que alguns critérios de avaliação do modelo SWOT podem ser observados:

Forças: Competências básicas em área-chave, recursos financeiros adequados, liderança e imagem de mercado, acesso às economias de escala, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores, tecnologia patenteada, vantagens em custos, campanhas de propaganda vencedoras, competência e inovação de produtos, vanguarda na curva da experiência, gerência experiente, capacidade de fabricação superior. Segundo

Oliveira (1991, p.63) os pontos fortes representam a diferenciação obtida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável). As questões a serem avaliadas podem ser identificadas por intermédio das questões: a) quais são nossas vantagens? b) o que fazemos bem?

Fraquezas: Falta de foco no negócio, instalações obsoletas, ausência de competências básicas, problemas operacionais internos, etc, Para Oliveira (1991, p.64) os pontos fracos representam uma situação inadequada da empresa, que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável), para estas os questionamentos são: a) o que pode ser melhorado? b) o que é mal acabado? c) o que poderia ser evitado?

Oportunidades: Mudança de hábitos do consumidor, surgimento de novos mercados, diversificação, queda de barreiras comerciais etc. Para Oliveira (1991, p.64) as oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem. O estímulo ao início do levantamento das oportunidades pode ser por intermédio das seguintes questões: a) onde estão as chances a nossa frente? b) quais são as tendências interessantes?

Ameaças: Mudanças de hábitos do consumidor, entrada de novos concorrentes, aumento das vendas de produtos substitutos, mudanças na regulamentação etc. Oliveira (1991, p.64) considera que as ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil. Algumas questões: a) Que obstáculos a empresa encontra? b) o que seus competidores estão fazendo? c) as especificações do seu trabalho, produtos ou serviços estão mudando? d) as mudanças de tecnologia estão ameaçando sua posição? e) a empresa apresenta problemas financeiros?

2.2. Gestão Estratégica de Custos

Shank e Govindarajan (1997, p.4) definem Gestão Estratégica de Custos (GEC) como:

... uma análise de custos de vida sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais". Continuam os autores "os dados de custos são usados para desenvolver

estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável.

Com base nesta definição, os autores entendem que uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa pode ir bem longe na busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Ainda, para os referidos autores, o surgimento da “gestão estratégica de custos” advém da mistura de três temas subjacentes:

- Análise de cadeia de valor.
- Análise de direcionadores de custos.
- Análise de posicionamento estratégico.

2.2.1. Cadeia de valor

Porter (2002) afirma que uma unidade empresarial pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável com base no custo ou na diferenciação, ou em ambos.

Para Shank e Govindarajan (1997) a “análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos”. Constitui-se, portanto, uma forma de avaliar, no contexto das atividades da empresa, a capacidade de agregar valor para o cliente, sem a qual não existe sustentação de vantagens competitivas desenvolvidas.

Para a construção e a utilização da cadeia de valor os autores propõem três etapas:

1. Identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor.
2. Diagnosticar os direcionadores de custo, regulando cada atividade de valor.
3. Desenvolver vantagens competitivas sustentável, adotando-se um controle de direcionadores melhores que o dos concorrentes, ou re-configurando a cadeia de valor.

Shank e Govindarajan (1997) são categóricos quando afirmam que uma empresa pode ou não desenvolver e manter uma diferenciação ou vantagem de custo, ou diferenciação com vantagem de custo, dependendo, fundamentalmente,

de como a empresa gerência sua cadeia de valor em relação às cadeias de valor de seus concorrentes.

Pela estrutura de cadeia de valores é possível dividir a cadeia – desde as materiais-primas básicas até os consumidores finais – em atividades estratégicas relevantes, a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.

Atkinson et. al.(2000) seguem a mesma lógica quando afirmam que a cadeia de valores é uma seqüência de atividades cujo objetivo é prover um produto para o cliente ou prover um bem intermediário ou serviço em uma extensa cadeia de valores. Continuam os autores (2000, p.77): “uma atividade é uma unidade de trabalho, ou tarefa, com objetivo específico, como: comprar aço, que é matéria-prima”.

Há quatro grandes classes de atividades em uma cadeia de valores:

- **Atividades de entrada, ou atividades relacionadas à preparação para se fabricar um produto:** inclui pesquisa e desenvolvimento de mercado e de produto; contratação e treinamento de funcionários; compra de matéria-prima, componentes e equipamentos.

- **Atividades de processamento, ou atividades relacionadas à fabricação de um produto:** inclui operação de máquinas ou uso de ferramentas para fabricar um produto; movimento de produtos em elaboração ao redor do chão da fábrica; armazenamento e inspeção dos trabalhos parcialmente completos.

- **Atividades de Saída, ou atividades relacionadas à negociações com o cliente:** inclui atividades de vendas, de cobrança, de serviço e de entrega.

- **Atividades administrativas, ou outras atividades que apóiam as três primeiras atividades:** inclui funções administrativas como o pessoal, folha de pagamento, processamento de dados, serviços jurídicos, contabilidade e administração geral.

2.3. Direcionadores de custos

Na opinião de Shank e Govindarajan (1997, p. 73) o próximo passo é identificar os direcionadores de custos que explicam essas variações de custos de cada atividade de valor. Na contabilidade gerencial tradicional, o custo tem como função apenas um único direcionador: o volume de produção. Embora os conceitos

de custos relacionados com o volume de produção dominem a literatura especializada na contabilidade gerencial tradicional, na estrutura de cadeia de valor o volume de produção é visto como baixo captador da riqueza dos comportamentos dos custos.

Riley (1987) enfoca que os direcionadores de custos dividem-se em duas categorias:

- Direcionadores de custos estruturais.
- Direcionadores de custos de execução ou operacionais.

Para Shank e Govindarajan (1997) os determinantes estruturais não são diretamente relacionados com desempenho, pois dependem basicamente da disponibilidade de recursos e de decisões estratégicas, ou seja, são aqueles determinantes que refletem as opções estratégicas primárias da empresa, tendo em vista sua estrutura econômica subjacente. De acordo com Salla et. al. (2006), para os determinantes estruturais, existem escolhas estratégicas relativas à opção estratégica da empresa:

- Escala (relaciona-se com os investimentos feitos em produção, pesquisa e marketing, podendo gerar economias ou deseconomias de escala).
- Diversidade (refere-se à diversidade de produtos produzidos pela empresa).
- Experiência (surge naturalmente à medida que um setor ou empresa desempenha uma função econômica, tornando-se mais eficiente e consequentemente mais competitiva dentro da cadeia de valor).
- Tecnologia (deve-se analisar o grau de investimento tecnológico necessário para atender às perspectivas da empresa na obtenção de vantagem de custo).
- Modelo de Gestão.
- Estrutura de Capital.

Já os determinantes de execução ou operacionais são, conforme Shank e Govindarajan (1997, p. 24) "aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem-sucedida".

Para Salla et.al. (2006) podem ser apresentados como determinantes de execução ou operacionais:

- Comprometimento da força de trabalho (quanto maior comprometimento existir por parte dos empregados e terceirizados, melhor serão executadas as tarefas e, conseqüentemente, menores serão os custos unitários dos produtos).
- Gestão da qualidade total (os custos da qualidade devem ser mensurados de maneira que o gestor possa tomar decisões de forma a tornar a empresa mais competitiva).
- Utilização da capacidade (após uma escala de produção ser determinada, os custos dos produtos serão influenciados pela utilização da capacidade se a mesma for reduzida, devido aos custos fixos serem apropriados a uma quantidade menor de produtos).
- Configuração do produto (investimentos em pesquisa e desenvolvimento são fundamentais no processo para viabilizar o início de uma produção, tendo em vista a grande importância da análise do custo-alvo para assegurar a competitividade do mesmo no mercado).
- Elos com clientes e fornecedores (deve-se explorar os elos com clientes e fornecedores para eliminar os custos que não agregam valor, tanto à montante quanto à jusante da empresa).
- Competências e habilidades dos gestores.

2.3.1. Posicionamento Estratégico

Segundo aos autores Shank e Govindarajan (1997, p. 76) depois que a empresa identificar a cadeia de valor e diagnosticar os direcionadores de custos de cada atividade de valor, ela poderá obter vantagem competitiva sustentável em uma dessas duas maneiras: - controlando estes direcionadores de custos melhor do que os concorrentes ou - reconfigurando a cadeia de valor.

Controlando estes direcionadores de custos melhor do que os concorrentes

Para cada atividade de valor as perguntas-chave são:

- Podemos reduzir os custos nesta atividade mantendo o valor (receita) constante?
- Podemos aumentar o valor (receita) nesta atividade mantendo os custos constantes?
- Podemos reduzir os ativos desta atividade mantendo constantes os custos e a receita?

Os autores ponderam que uma forma eficaz de obter vantagem de diferenciação-com-custo é comparar a cadeia de valor da empresa com as cadeias de valor de um ou dois de seus grandes concorrentes e identificar as ações necessárias para administrar a cadeia de valor da empresa melhor do que os concorrentes.

Reconfigurando a cadeia de valor

Os autores sugerem que as empresas trabalhem e se esforcem na apuração da cadeia de valor visando obter decisões mais significativas. Embora continuem com o enfoque de administrar a cadeia de valor da empresa, melhor do que os concorrentes, esforços maiores são necessários para se redefinir a cadeia de valor nas quais as decisões podem ser mais significativas.

2.4. Mensuração de Desempenho

Conforme Bititci et al. (1997) o processo de medição de desempenho pode ser definido como o processo pelo qual a organização gerencia sua performance de forma alinhada às suas estratégias corporativa e funcional, bem como seus objetivos.

Para os autores, o sistema de medição de desempenho (SMD) pode ser visualizado como um sistema de informação que possibilita que o processo de medição seja implementado com eficiência e eficácia.

Na visão de Bititci et. al. (1997), o objetivo é o de prover um sistema de controle pró-ativo, em que as estratégias corporativa e funcional são desdobradas para todos os processos de negócios, atividades, tarefas e pessoas com a obtenção de *feedback* através de um sistema de medição de desempenho que possibilita aos administradores tomarem decisões apoiadas em informações adequadas.

Para os autores Berliner et. al. (1992), os objetivos da medição do desempenho são:

- (1) Medir quão bem as atividades do negócio estão sendo executadas relativamente às metas e objetivos específicos, desenvolvidos no processo de planejamento estratégico.
- (2) Favorecer a eliminação de desperdício, pois uma empresa necessita de informações tanto financeiras quanto não-financeiras para medir tal desempenho.

Medidores de desempenho precisam ser consistentes com os objetivos da empresa, provendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico. Além de serem consistentes com os objetivos estabelecidos devem considerar fatores tanto internos como externos, imprescindíveis para alcançar tais objetivos (BERLINER et. al. 1992).

Segundo Silva (1993) cada processo de uma organização emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma tecnologia para executar suas ações de adição de valores. Cada um, também, utiliza e cria informações de compra, produção, venda, parâmetros de desempenho de ativos e passivos financeiros (disponibilidades, estoques, contas a receber, exigibilidade estatística de falhas, produtividade, retorno de investimentos etc.) Portanto, o processo deve ser suportado por um sistema de informação competente e flexível à natureza do processo e a acurácia da mensuração de suas informações.

A gestão de desempenho é o meio pelo qual as estratégias corporativas e funcionais são implementadas e administradas nas empresas, negócios ou operações. O subsistema central dos sistemas de gestão de desempenho são os sistemas de indicadores ou de medição de desempenho, que têm como objetivo fornecer as informações necessárias e suficientes ao tomador de decisão (BITITCI et al,1997).

Conforme Atkinson et. al. (2000), o sucesso de uma empresa depende do atendimento dos interesses dos *stakeholders*, ou seja: os clientes valorizam serviço, qualidade e custos; os funcionários valorizam satisfação e segurança; enquanto os sócios e proprietários priorizam o retorno dos investimentos.

O desempenho organizacional depende das suas unidades de negócios e, por essa razão, o processo de gestão estratégica tem de levar em conta a necessidade de alinhamento entre as áreas operacionais e as estratégias e políticas da organização como um todo. Estas áreas precisam ser eficazes no que lhes compete fazer, para garantirem o cumprimento da missão da organização.

Permitir uma visão nítida dos processos operacionais não é o único papel da estratégia. Produtos e serviços de alta qualidade e baixo ciclo de tempo só são úteis quando se harmonizam com o ambiente externo e satisfazem à demanda de um cliente (DAVENPORT, 1994, p. 137).

Por processo entenda-se um conjunto de atividades que interagem entre si. Para Davenport (1994), uma orientação baseada em processos nos negócios, envolve elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientela. O autor comenta:

'Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente e mercado' [...] 'Um processo é, portanto, uma ordenação especificada das atividades de trabalho no tempo e no espaço, como um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação' (DAVENPORT, 1994, p. 6-7).

Gonçalves (2000) define processos como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. O autor destaca, também, a característica de inter-funcionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos-chaves ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só aspectos intra-organizacionais (interação entre os processos internos da empresa), mas também inter-organizacionais (interação com os processos de outras organizações).

A abordagem de Gonçalves alinha-se com a de Porter (2003) ao enfatizar a importância da cadeia de valores e do sistema de valores para a criação de vantagem competitiva para a organização. Ainda para o autor, a cadeia de valores é definida como um conjunto de atividades físicas e tecnologicamente distintas, através da qual uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. O

sistema de valores representa a integração da cadeia de valores da organização com as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais de distribuição.

De acordo com Porter (2003), a cadeia de valor é como uma ferramenta para a empresa identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor.

Qualquer empresa representa um conjunto de atividades realizadas para planejar, produzir, levar a mercado, entregar e dar suporte a seus produtos. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um negócio específico (PORTER, 2003, p.43).

As nove atividades de criação de valor genérico consistem de cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio:

1. Atividades Primárias

- a. Logística Interna.
- b. Produção.
- c. Logística externa.
- d. Marketing e Vendas.
- e. Serviços.

2. Atividades de Apoio

- f. Infra-estrutura.
- g. Administração de recursos humanos.
- h. Desenvolvimento tecnológico.
- i. Aquisição.

As atividades primárias representam a seqüência da entrega de materiais na empresa, sua transformação em produção, seu marketing, sua entrega e os serviços decorrentes. As atividades de apoio ocorrem durante estas atividades primárias. Assim, a aquisição representa a compra de vários *inputs* para cada atividade primária e apenas uma fração deles é adquirida pelo departamento de compras. O desenvolvimento tecnológico ocorre em cada atividade primária e apenas pequena parte dele ocorre no departamento de pesquisa e desenvolvimento. A administração de recursos humanos também ocorre em todos os departamentos. A infra-estrutura da empresa envolve os custos indiretos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade, serviços jurídicos e relações com o governo que são decorrentes de todas as atividades primárias e de apoio.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos e os desempenhos de seus concorrentes como *benchmarks* (pontos de referência). À medida que ela desempenha certas atividades melhor do que seus concorrentes está obtendo uma vantagem competitiva.

2.5. Organização Orientada a Processos

A intensa concorrência e fortes pressões econômicas no ambiente competitivo das organizações na década de 90 fizeram com que as iniciativas de melhoria de qualidade e de melhoria contínua e paulatina de processos, apesar de essenciais, já não fossem suficientes argumenta Danveport (1994, p.1). Conclui o autor:

As empresas têm de buscar hoje não níveis fracionais de melhoria, mas sim níveis multiplicativos – 10x e não 10%. Esses níveis radicais de transformação exigem instrumentos novos e poderosos que facilitarão a reconfiguração fundamental do trabalho.

Ainda para Davenport (1994) as atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave. A realização de níveis de melhoria dessa ordem de magnitude em processos significa seu replanejamento do princípio ao fim, com o emprego de todas as tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis.

A figura 5 representa uma abordagem de organização tradicional. Porém, segundo as opiniões de diversos autores, esse enfoque tradicional já não se adequa ao novo contexto em que as organizações se encontram.

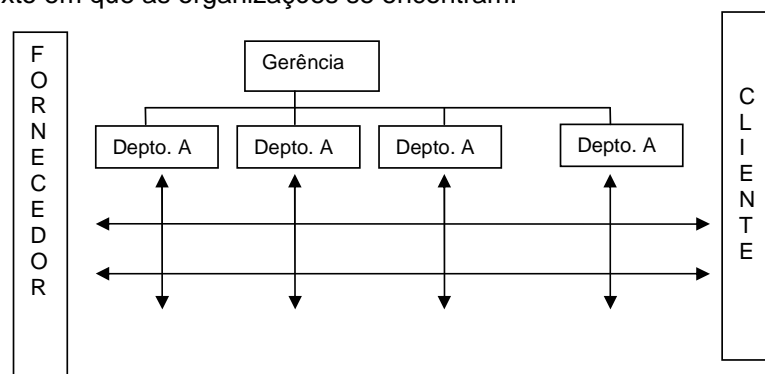


Figura 5 – A Organização Tradicional

Fonte: Adaptado de Slack et al. (1999)

Gonçalves (2000) destaca que a ênfase – anteriormente dada aos departamentos da estruturas e às tarefas isoladas – migrou para um modelo organizacional mais simples e dinâmico, o da visão centrada em processos. A orientação para os processos de negócio possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas sim como um fluxo contínuo de atividades bem encadeadas que começam e terminam no cliente.

Davenport (1994) pondera que grande parte do sucesso das empresas japonesas nas décadas de 80 e 90 decorreu da implementação da visão de processos, o que resultou em processos mais rápidos, em áreas importantes como inovação de produtos, logística e vendas. Desta forma, a organização centrada em tarefas deve dar lugar à organização orientada para os processos do negócio, como mostra a figura 6).

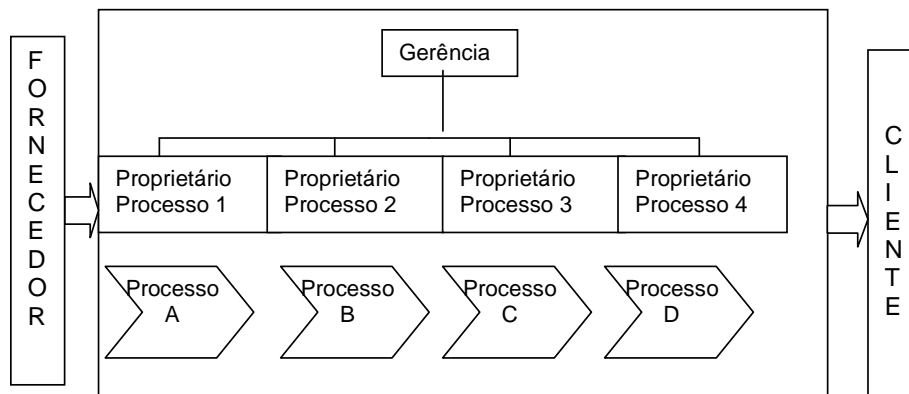


Figura 6 – A Organização Orientada a Processos do Negócio

Fonte: Adaptado de Slack et al (1999) e Gonçalves (2000)

São vários os autores, assim como Davenport (1994), que suportam a necessidade de visualizar a organização através de processos, com o objetivo de assegurar vantagens competitivas e satisfazer seus objetivos de longo prazo. Entretanto, ainda é muito comum encontrarmos empresas totalmente focadas em estruturas mais hierárquicas e verticais, dentro de uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação como, por exemplo, departamentos ou setores. Contudo, dentro desta visão é possível a empresa ser orientada por processos? Os sistemas de informações e indicadores de desempenho seriam eficazes quando vistos por funções hierárquicas?

A maioria, se não todos os sistemas de informações das empresas, principalmente de serviços, está embasada na visão que a mesma tem de seus negócios e da sua estrutura organizacional. Desta forma, o sistema de informações, tanto pode ser estruturado e gerenciado por divisões ou unidades, por produtos ou linhas de produtos e, até mesmo, por atividades e/ou processos e por estabelecimento, pontos de vendas ou plantas fabris. Tudo depende de como a empresa lida com a estruturação de seus negócios, como quer atribuir responsabilidades e cobrar desempenho (PADOVEZE, 2005, p. 452).

Esta forma de estruturar a organização pode ter como propulsor, uma das principais premissas de gestão, “O Controle”. Assim, nada mais lógico do que fazer análises por departamentos, já que sobre estes a identificação da pessoa responsável é imediata, enquanto que, comumente, não existe uma pessoa responsável pelo produto e ou pelo processo inteiro até a entrega do mesmo ao cliente.

Entretanto, o fato da empresa estar estruturada de maneira funcional e hierárquica por departamentos e ou setores não implica em não ter interfaces entre os mesmos. A este respeito Davenport (1994, p.10) argumenta:

Numa organização baseada nas funções, o intercâmbio entre as funções é, com frequência, desordenado. Em conseqüência, pode não haver ninguém responsável pela medição ou administração do tempo e do custo necessários para levar os produtos do laboratório até o mercado, ou do pedido até o recebimento pelo cliente. A reengenharia de processos exige que as interfaces entre as unidades funcionais ou de produtos sejam melhoradas ou eliminadas....

Os processos mais importantes, como os de desenvolvimento de produtos, incluem atividades que recorrem a variados conhecimentos funcionais. O design de novos produtos é gerado pela pesquisa e desenvolvimento, tem sua aceitação pelo marketing e sua fabricabilidade avaliada pelos setores de engenharia ou fabricação (vide figura 7).

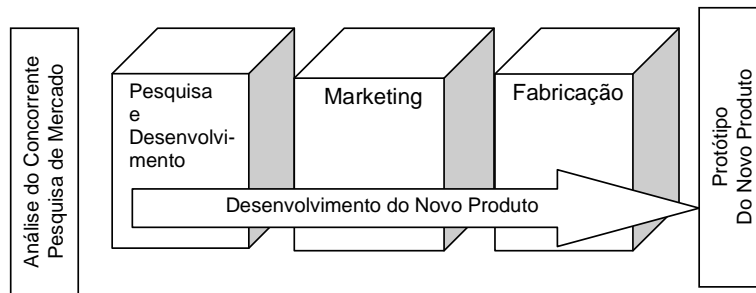


Figura 7 – Um Processo interfuncional Típico

Fonte: Adaptado de Davenport (1994, p.10).

A adoção de uma visão baseada no processo significa um empenho em melhorar esse processo. Recentemente, dedicou-se muita atenção à redução do prazo como um objetivo da mudança empresarial; a redução do custo e a melhoria da qualidade também são familiares.

Alguns destes objetivos de melhoria podem ser encontrados dentro de um contexto funcional (isto é, de não processos). A fabricação, por exemplo, vem melhorando o ciclo do tempo e a qualidade há muitos anos; tais melhorias, porém, nem sempre são percebidos pelos clientes, devido à má coordenação com outras funções. Por exemplo, um produto é fabricado mais rapidamente, mas fica no depósito esperando uma verificação do crédito do cliente ou a solução de uma discrepância num pedido. Como consequência, o impacto da melhoria funcional, mesmo quando plenamente realizada, pode ser limitado. A melhoria dos processos, por outro lado, quer seja interna ou externa, deve beneficiar imediatamente o cliente, segundo Davenport (1994).

O autor ainda argumenta

Qualquer que seja a organização de uma empresa e a estrutura de seus processos é necessário coordenar as atividades de processos tanto geográfica como cronologicamente e passar a informação de um processo para outro. Diz-se freqüentemente que a informação é a 'cola' que mantém de pé a estrutura organizacional (DAVENPORT, 1994, p. 88).

Voltando a atenção às questões anteriormente levantadas. Dentro de uma visão de negócio totalmente estruturada por departamentos funcionais é possível manter e aprimorar os processos inter-funcionais? Conforme explanado pelo autor deve haver uma visão dos processos mesmo em uma empresa estruturada de maneira funcional.

Kaplan e Norton (1997) propõem que o Balanced Scorecard esclareça, comunique e implemente a estratégia empresarial, em cujo cerne encontra-se, também, o enfoque nos processos empresariais.

2.6. Indicadores de Desempenho

É muito comum a mensuração de desempenho operacional em qualquer setor da economia como, por exemplo, o Sistema de Indicadores para Construção Civil, Metalurgia, Aviação, Bancos, Indicadores de Desempenho Ambiental... Enfim, é uma importante ferramenta de gestão que pode ser muito útil se utilizada corretamente.

Manter os Sistemas de Mensuração de Desempenhos frente às novas exigências que o ambiente impõe à organização, isto é, ser capaz de incorporar as mudanças requeridas, constitui um dos principais desafios a ser enfrentado na área de Medidas de Desempenho. Os diversos problemas apresentados pelos sistemas tradicionais anteriormente são, em parte, o resultado deste não atendimento.

Os novos sistemas de mensuração de desempenho vêm exercendo, cada vez mais, uma postura de controle mais preventivo do que reativo. Sistemas que esperam que faltas e erros sejam cometidos, para então serem apontados, representam uma visão a ser superada. Estes novos sistemas de mensuração de desempenhos buscam operar de maneira mais pró-ativa.

Conforme Neely (1998), idealmente, eles devem ser projetados para prover um alarme antecipatório de problemas que ponham em risco a organização, permitindo que ações sejam tomadas em tempo hábil. Para Beuren (1998, p 78), “solucionar o problema antes que ele venha a se manifestar, ou seja, prevenir a empresa desse risco eminente, pode resultar em uma vantagem competitiva em relação às demais empresas que atuam em segmentos econômicos idênticos”.

Todos os autores são unânimes em enfatizar a importância de alinhar o sistema de medição à estratégia da organização. Para Kaplan e Norton (1996, p.56), “a medida de desempenho deve extrapolar o caráter de controle, isto é, deve ir além da aderência das ações com os planos pré-estabelecidos, para se tornar um veículo viabilizador da estratégia da empresa”.

Quantificar o desempenho frente a essas novas dimensões é de vital importância para poder gerenciá-las, conforme Rosa et al. (1995) enfatizam.

[...] sem medidas, os gerentes não conseguem fundamentar argumentos para comunicar especificamente quais as expectativas de desempenho, quais os resultados esperados dos subordinados. Torna-se difícil monitorar o desenvolvimento do trabalho nas organizações e identificar falhas que poderiam ser analisadas e eliminadas (ROSA et al., 1995, p. 520).

A determinação de qual dimensão competitiva deva ser trabalhada depende de características próprias da organização, do seu ambiente, do seu posicionamento frente aos clientes e concorrentes, missão, entre outros fatores.

Na literatura é possível encontrar diversas classes de indicadores recomendados.

Segundo Nauri (2002) estas classes são: eficácia, eficiência, qualidade, confiabilidade, produtividade e segurança. Beuren (1998) enfoca, além dessas classe, outras dimensões como qualidade de vida do trabalho, inovação e lucratividade.

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores de desempenho devem no Balanced Scorecard focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas (1) financeira (2) do cliente (3) dos processos internos e (4) de aprendizado. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard enfatiza que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

O Balanced Scorecard traz a novidade de reunir, em apenas um relatório, as medidas que indicam o alcance daquelas metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a diversidade de elementos típicos de uma empresa com agenda competitiva, o que para uma empresa, significa: (1) tornar-se orientada para seus clientes; (2) ser capaz de dar respostas rápidas; (3) qualificar a equipe de trabalho; (4) reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; e (5) gerir para o longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997, p.30) a cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um Balanced Scorecard. Por exemplo, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do Scorecard na perspectiva financeira. O vetor dessa medida pode ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, a lealdade dos clientes está inclusa no Scorecard (na perspectiva de cliente) porque a expectativa é de que ela exerça forte influência sobre o ROCE. Mas, como a empresa conquistará a lealdade dos clientes? A análise das preferências dos clientes pode revelar que a entrega pontual de pedidos é altamente valorizada, o que, por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro. Portanto, tanto a lealdade do cliente, quanto a entrega pontual são incorporadas à perspectiva do cliente no Scorecard.

Em seguida pergunta-se em que processos internos a empresa deve alcançar a excelência para se destacar na pontualidade das entregas? Para melhorar a pontualidade, muitas vezes, a empresa precisa reduzir os ciclos de processos internos e aumentar, significativamente, a qualidade dos processos internos. Mas como é possível melhorar a qualidade e reduzir os ciclos dos processos internos? Treinando e melhorando a capacitação dos funcionários operacionais – um objetivo que é candidato para a perspectiva do aprendizado e crescimento. Assim, se observa como toda uma cadeia de relações de causa e efeito pode ser criada como uma reta vertical que atravessa quatro perspectiva do BSC.

Outros autores como Murphy (1963) já destacava a importância dos gestores conhecerem as causas e efeitos de custos e receitas não só para controlar, mas também para validar cursos de ação. Afinal, só através do conhecimento das causas e efeitos dos eventos é que se pode efetivamente tomar medidas corretivas.

Skinner (1969) enfatizou que a alta administração podia corrigir o desvirtuamento da gestão ligando, sistematicamente, a manufatura com a estratégia corporativa. Tal ligação sistemática poderia ser obtida porque os objetivos, desde o nível operacional até o nível estratégico, eram ligados entre si mediante uma relação de causa e efeito. Assim, dado o objetivo de competir com o produto X, no preço Y, para o consumidor Z, usando certos canais de distribuição e formas de publicidade, define-se o que a empresa deve exigir da produção, em termos de custos, entregas, tempo de produção, níveis de qualidade e confiança para alcançar aquele objetivo.

A questão básica é a utilização de indicadores de desempenho, como uma das variáveis, para alavancagem das vantagens competitivas. Neste ponto, buscou-se reunir no escopo deste trabalho alguns pontos importantes encontrados na literatura para a implantação de um sistema de mensuração de desempenho adequada à organização.

Desta forma, em um retrospecto dos tradicionais sistemas de mensurações, ponderados por diversos autores, como aqueles focados estritamente em indicadores financeiros foram encontradas algumas incongruências. Em contraposição a novos modelos de sistema de mensuração de desempenho que preconizam além dos indicadores financeiros, os não-financeiros e sua facilidade de serem associados com os fatores críticos de sucesso definidos pela estratégia da organização.

O trabalho revelou quantas incongruências existem nos sistemas de mensurações de desempenhos tradicionais, e devido a estes fatores novos sistemas de mensurações de desempenhos surgiram com novas características. Como já mencionado, na opinião de diversos autores entre eles Davenport, Harrington e outros, um sistema de mensuração de desempenho deve conter uma série de características, quando uma organização é vista através de processos-chave contemplando, inclusive, indicadores de desempenho alinhados à estratégia da organização há grandes possibilidades da mesma suportar sua visão de longo prazo.

Assim sendo, os processos, são os que dão ações às atividades (cadeia de valores) da empresa, onde estes recursos são utilizados na agregação de valores para a empresa. Com base neste raciocínio, o processo se constitui no caminho para que a empresa obtenha vantagens no conturbado ambiente competitivo.

A reestruturação do processo elimina atividades que não agregam valor, agrupa as atividades em um só local, faz com que as atividades sejam executadas em paralelo e aprimora as suas interfaces, possibilitando maior rapidez e menor custo do processo.

Não podemos afirmar que existam indicadores de desempenho ou metodologias de avaliação de desempenho suficientemente desenvolvidas e universais, significando dificuldades nesta área.

Se esta afirmação for verdadeira para entidades com finalidades lucrativas, mais ainda o é para *entidades sem fins lucrativos* que apenas, recentemente,

perceberam a necessidade de avaliação de desempenho, cujos resultados, em sua maioria, são intangíveis e de longo prazo.

Para Drucker (2002, p.79), entidades sem fins lucrativos tendem a não priorizar o desempenho e os resultados, ainda que sejam “[...] muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa”. Isto porque, enquanto em uma entidade com fins lucrativos tem-se um resultado financeiro, em que o lucro ou prejuízo são suficientes para julgar o desempenho de forma concreta, entidades sem fins lucrativos precisam planejar seu desempenho a partir da missão, “[...] sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada Instituição” (DRUCKER, 2002, p.80).

2.6.1. Características dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho

Agora novos Sistemas de Medidas de Desempenho incorporam características que possibilitam reduzir o impacto ou até a eliminação dos sistemas de medidas de desempenho tradicionais.

Conforme exposto por Martins (1999, p.72) em sua extensa pesquisa, na tentativa de determinar quais seriam as características dos novos sistemas de medidas de desempenho, extraiu as seguintes características mais comuns, em termos de frequência de citações:

- Ser congruentes com a estratégia competitiva.
- Ter medidas financeiras e não financeiras.
- Direcionar e suportar a melhoria contínua.
- Identificar tendências e progressos.
- Facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito.
- Ser facilmente inteligível para os funcionários.
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente.
- Informações disponíveis em tempo real para toda a organização.
- Ser dinâmico.
- Influenciar a atitude dos funcionários.
- Avaliar o grupo e não o indivíduo.

Martins (1999, p. 74) ainda identificou na literatura diversos modelos de medidas de desempenho:

- SMART – “*Performance Pyramia*”.
- Sistema de Medida de Desempenho para Competição Baseada em Tempo.
- Balanced Scorecard.
- Modelo de Medição para Valor Adicionado.
- Estruturas de Indicadores de Gestão.
- Desempenho *Quantum*.
- Modelo de Desempenho para Manufatura de Classe Mundial.
- Sete Critérios do Desempenho.
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico.

2.7. Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso – FCS podem ser entendidos como aqueles eventos que precisam dar certo para que determinados objetivos ou metas sejam atingidos, ou seja, que haja a conexão entre o planejamento estratégico ou operacional e as metas a serem alcançadas.

Fatores Críticos de Sucesso é uma expressão utilizada em conexão com o planejamento estratégico e a correspondente fixação de metas. Refere-se aos requisitos no nível mais alto da organização, provenientes do planejamento estratégico e a correspondente fixação de metas. Refere-se aos requisitos no nível mais alto da organização, provenientes do planejamento estratégico de curto e longo prazo. Em termos mais simples, fatores críticos de sucesso são definidos como **aquilo que a organização tem por obrigação fazer muito bem para obtê-lo e ter êxito em sua estratégia**. (SILVA; PACHECO, 2007, p.2) (grifo do autor).

Tanto a identificação como o desenvolvimento dos fatores críticos de sucesso constituem etapa fundamental do planejamento estratégico, pois é neste momento que as diretrizes estratégicas e objetivos genéricos são transformadas em metas específicas.

Para Nauri (2002), no processo de determinação dos fatores críticos de sucesso é necessária a existência de interação entre a organização e seus clientes, por serem eles os elementos que têm maior capacidade de perceber e atribuir valor

às modificações nos produtos e serviços. Uma adequada identificação dos Fatores Críticos de Sucesso permite filtrar o número de informações a serem coletadas e utilizadas, reduzindo seu custo.

Há uma forte interseção de opiniões entre os autores, no que se refere à necessidade de que indicadores estejam alinhados com fatores críticos de sucesso, estratégias competitivas e objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1992):

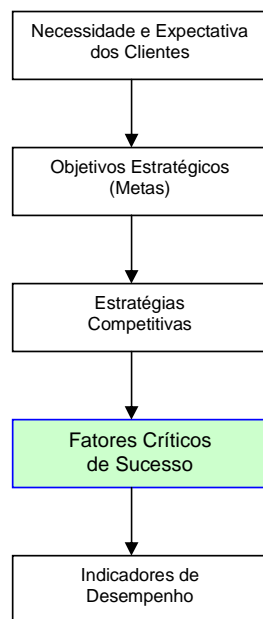


Figura 8 – Alinhamento e Coerência entre Objetivos e Indicadores

Fonte: Adaptado de Muscat e Fleury (1993).

Há a concordância entre estes autores que, implícita ou explicitamente, toda empresa ou entidade possui um objetivo estratégico e uma estratégia competitiva. Porter (2002) alerta para a contradição que pode ocorrer entre objetivos e ações, quando não há uma estratégia formal bem definida pela empresa ou quando ela não é bem divulgada ou compreendida. Com isto pode ocorrer, inclusive, incoerência entre as estratégias adotadas por cada área da empresa; o que, no caso, representa sub-otimização de esforços de cada área em detrimento do todo.

De acordo com Muscat e Fleury (1993), e conforme exposto na figura 8, deve haver alinhamento e encadeamento entre os objetivos estratégicos, estratégias competitivas, fatores críticos de sucesso e indicadores de desempenho. Além disso,

os objetivos estratégicos adotados, assim como suas conseqüentes estratégias competitivas devem contemplar o grau de acumulação de competências atingido, e que é, portanto, o exigido pelo segmento em que se insere a organização em questão.

Segundo Shank e Govindarajan (1997, p.176), “a medida que a concorrência na industria se intensificou, os gerentes buscaram novas fontes de informação sobre os fatores chaves que contribuem para o sucesso e como eles podem ser medidos”.

Os autores ainda ressaltam como pontos fortes das medidas não financeiras: a facilidade de serem associadas com os “fatores críticos de sucesso” definidos pela estratégia da empresa e a exeqüibilidade no chão de fábrica.

É comum encontrarmos no ambiente empresarial cada vez complexo e competitivo, um excesso de dados e informações, pressão por desempenho e múltiplas alternativas de decisão. As empresas, por intermédio de seus gestores tomadores de decisão, precisam decidir sobre temas, dos mais variados tipos e nos mais variados níveis e devem fazê-lo, sem dispor de muito tempo para análise e reflexão. Cada vez mais, o sucesso do negócio ou operação depende da habilidade de se fazerem escolhas adequadas, no tempo adequado.

Além de aderentes e alinhadas, há muito que a comunidade científica e acadêmica tem manifestado preocupação com o excesso de dados e informações, indicadores e fatores. Excesso de fatores pode tornar complexa, pouco objetiva e até impossível a tomada de decisão, pois pode exigir do tomador de decisão um tempo de análise não disponível. Isto significa em custos, perda de foco nos fatores relevantes, mas principalmente dissipação de esforços e recursos nas ações de melhoria (DANIEL, 1961; ROCKART, 1979).

Daniel (1961) já havia alertado para o fato, afirmando que um sistema de informação corporativo deveria ser discriminatório e seletivo, com foco nos fatores de sucesso.

Kaplan e Norton (1992) preocuparam-se com o fato de que informações cruciais devessem ser ressaltadas a fim de serem rapidamente captadas e compreendidas pelo gestor, reforçando, assim, a opinião de Daniel (1961) e Rockart (1979) respectivamente; este último propôs a necessidade, desenvolveu e difundiu o conceito de Fatores Críticos de Sucesso. Para tais autores, apenas alguns poucos aspectos são realmente importantes para atendimento dos objetivos estratégicos das empresas ou operações. Esses Fatores, batizados por Rockart de FCS –

Fatores Críticos de Sucesso são aqueles aspectos nos quais a empresa deve ter um desempenho muito próximo do ótimo, ou das metas, para que possa obter o resultado esperado. Os FCS são, portanto, condições necessárias, porém não suficientes para garantir um bom resultado de desempenho.

O conceito de Fatores Críticos de Sucesso, também se alinha com os conceitos expostos na figura 8 “Alinhamento e Coerência entre Objetivos e Indicadores” no que se refere à existência de hierarquia e alinhamentos entre objetivos estratégicos, estratégias competitivas e fatores críticos de sucesso. Ou seja, fatores críticos, conforme concebidos por Rockart (1979) e Daniel (1961), são ações ou aspectos que devem dar suporte às estratégias adotadas, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

Outro aspecto possível de ser observado, a partir da análise da literatura, é que, analogamente ao que se incorporou ao Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1992) mais de uma década mais tarde, Daniel (1961) e Rockart (1979) observaram que tanto as organizações públicas quanto as privadas têm, em geral, objetivos estratégicos diferentes, o que cria uma diferenciação de fatores críticos entre empresas públicas, ou sem fins lucrativos, e empresas privadas, conforme exposto no quadro que segue:

Quadro 1 – Como os FCS dão suporte ao alcance dos objetivos organizacionais

Tipo de Organização	Tipos de Objetivos	Fatores Críticos de Sucesso
Organizações com Fins Lucrativos	Dividendos por ação Retorno sobre Investimento Participação no Mercado Sucesso de Novos Produtos	Setor Automobilístico Design Qualidade do Sistema de Concessionários Controle de Custo Atender padrões de consumo de energia Setor de Supermercados “Mix” de produtos Administração de Estoques Promoção de Vendas Preços
Organização sem Fins Lucrativos	Excelência da Prestação de Serviços Atender às futuras necessidades do ambiente	Hospital Governamental

Fonte: Rockart (1979).

A este respeito Kaplan e Norton (2001, p.146) comentam que boa parte dos primeiros Scorecards das organizações sem fins lucrativos e governamentais destacam temas de excelência operacional. Essas organizações consideram como premissa a missão vigente e tentam executar suas funções com maior eficiência – reduzir custos, incorrer em menos defeito e atuar com mais rapidez. Em geral, o projeto decorre de um novo programa de qualidade que enfatiza a melhoria dos processos internos. Os autores afirmam “Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, é possível reformular a arquitetura para colocar os clientes ou constituintes no ato da pirâmide”.

E comum nas transações do setor privado, o cliente ao mesmo tempo pagar pelo serviço e receber o serviço; duas faces tão complementares que raramente se raciocina sobre elas isoladamente. Mas, numa organização sem fins lucrativos, os doadores fornecem os recursos financeiros – pagam os serviços – enquanto outro grupo os constituintes recebem o serviço. Quem é o cliente – quem paga ou quem recebe? Em vez de serem forçadas a tomar essa decisão – as organizações podem inserir a perspectiva do doador e a perspectiva do beneficiário no alto de seus Balanced Scorecards. Estas organizações desenvolvem objetivos, tanto para os doadores como para os beneficiários e, então, identificam os processos internos que fornecerão as almeçadas proposições de valor para ambos os grupos de “clientes”.

O número de perspectivas utilizadas varia de empresa para empresa dependendo das circunstâncias em que se encontram, e de suas estratégias. Exemplo disso são organizações em que o atendimento às exigências ambientais se constitui em pré-condição para a manutenção do negócio, Nesses casos específicos, é preciso criar indicadores de desempenho ambiental que não estejam apenas relacionados a aspectos ambientais, mas estejam relacionados às metas, objetivos e programas da organização como um todo (CAMPOS, 2001).

De acordo com Rampersad (2004, p. 108) inicialmente os fatores críticos de sucesso em si não são quantificáveis, isso ocorre depois, por meio dos indicadores e metas de desempenho. O autor ainda sugere algumas perguntas básicas para a formulação dos FCS:

1. Em que se baseia nossa vantagem competitiva?
2. De que maneira geramos lucro?
3. Que habilidades e capacidades nos tornam únicos?
4. Como os acionistas nos vêem?

5. Como controlar nossos processos de negócios básicos para torná-los mais valiosos?
6. Como garantir o sucesso no futuro?

Para Kaplan e Norton (1997, p.35), ainda não foram encontradas empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

2.8. Revisão da Literatura Acadêmica

Vários são os trabalhos acadêmicos encontrados que demonstraram a aplicação do BSC nos mais variados segmentos da economia. Muitos deles especificamente aplicados nas Instituições de Ensino tais como:

- a) "Balanced Scorecard: Aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresas". Kallás (2003) apresenta o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica que, mediante correta aplicação da metodologia, implica em grandes vantagens para a organização: a) comunicação estratégica; b) o feedback da estratégia; c) o vínculo com o planejamento e orçamento; d) alinhamento organizacional; e) utilização das medidas financeiras e não financeiras. Conclui que a aplicação do BSC trouxe um retorno positivo sobre o investimento e apresentaram um grau de satisfação maior que 6,0.
- b) "Gestão Estratégica para Redes de Varejo Farmacêutico: Um modelo Baseado no Balanced Scorecard". Castro (2005) propõe um modelo de gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico com a utilização da ferramenta BSC, o trabalho mostra que o modelo proposto pode representar a resposta aos desafios que o setor farmacêutico vem atravessando. O autor conclui que a aplicação da metodologia do BSC foi muito útil para a tradução em termos operacionais através do mapa estratégico, considerando, inclusive, a obtenção do alinhamento estratégico desejado, visto que o BSC propiciou uma visualização, simplicidade e relacionamentos de causa e efeito. O autor

realça a necessidade do suporte da Presidência e Diretores da organização na realização deste trabalho.

- c) “Estudo da Estratégia de Implementação e Mensuração de Desempenho de um Centro de Serviços Compartilhados em Indústria de Bens de Consumo Imediato com a utilização do Balanced Scorecard”. Silva (2005) apresenta um estudo estruturado e focado no conhecimento do resultado obtido à luz do BSC, no processo de comunicação e mensuração do desempenho de um centro de serviços compartilhado, por meio de medidas financeiras e não-financeiras que o conectem à estratégia corporativa da empresa. A conclusão obtida do estudo pelo autor foi de que o BSC propiciou aos organizadores entenderem que a estratégia de implementação de um centro de serviços compartilhados estava ligada a fatores mais relevantes do que a redução de gastos com pessoal. O autor conclui, também, que a contribuição do BSC estava ligada à formação de um sistema único de indicadores integrados a estratégia contribuindo dessa forma para o processo de tomada de decisão.
- d) “Balanced Scorecard: Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior”. Fahl (2006) apresenta um estudo de caso com a proposta de gerir a organização por intermédio de um painel de indicadores de desempenho com base na ferramenta do BCS. O presente trabalho foi estruturado com base na Faculdade de Valinhos, onde foram desenvolvidos os fatores chaves de sucesso, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. A autora conclui que a metodologia do BSC auxilia no processo de definição das estratégias uma vez que conduz a instituição a uma reflexão estratégica, considerando as perspectivas propostas por Kaplan e Norton. A autora ressalta a importância de alinhamento das estratégias organizacionais, bem como sua tradução em termos operacionais, enfatizando, inclusive, a necessidade de comprometimento dos colaboradores da Instituição.
- e) “Proposta de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Instituição de Ensino Superior com enfoque em indicadores de Desempenho do BSC – Balanced Scorecard: Caso – UNIARAXA”. Moço (2007) desenvolve um estudo de caso focado em Instituição de Ensino Superior que consistiu na proposta de um modelo de apoio à gestão para uma Instituição de ensino superior sem fins lucrativos. O autor concluiu que é perfeitamente possível a utilização da ferramenta BSC, reunindo características necessárias como

modelo de medição de desempenho adequado à instituição de ensino superior sem fins lucrativos.

- f) “Gestão estratégica para locadoras de automóveis: Um modelo baseado no Balanced Scorecard”. Santos (2008), desenvolvimento de um estudo de caso com base na metodologia da ferramenta de gestão estratégica BSC aplicado em uma empresa de locação de automóveis – Nova Rent a Car. O autor concluiu que durante o desenvolvimento do trabalho foram obtidos durante o processo de construção do modelo BSC alguns resultados: a) posicionamento estratégico; b) tradução da visão; c) orientação do processo de formulação estratégica; c) alinhamento organizacional; d) facilitação na comunicação estratégica; e) estímulo à criatividade; f) seleção de indicadores compatíveis com a estratégia; g) avaliação estratégica e h) transparência estratégica. Assim, o autor concluiu ainda, que a utilização do BSC pela empresa analisada pode ser considerada uma vantagem competitiva perante os concorrentes, minimizando inclusive os fatores de risco inerentes do ambiente externo.

Este trabalho segue apresentando a estrutura e metodologia para a implementação da ferramenta de gestão estratégica - BSC - em uma Instituição de Ensino Superior.

CAPÍTULO III - BALANCED SCORECARD

Neste capítulo é apresentado, de forma resumida, o Balanced Scorecard, o qual foi concebido e desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, numa tentativa de mostrar a idéia original e sua evolução até a presente data.

3.1. Idéia Original e sua Evolução

Existem vários modelos de sistemas de gestão, como o Balanced Scorecard dentre estes o *Tableau de Bord de Gestion (TBG)*, que propicia a integração dos controles com esses fatores, informações, estratégias e ação das empresas. Conforme Voyer (1994 apud ROSA JÚNIOR, 2003), o *Tableau de Bord*, foi criado e desenvolvido no início do século XX, na França, por engenheiros de produção que procuravam uma maneira para melhorar e entender as relações de causa e efeito dos processos de produção. Assim, tem sido usado além da França, na Espanha, onde é conhecido como "*Cuadro de Mando*" e em alguns países de língua inglesa, onde é chamado, na versão anglo-saxônica, como Scorecard.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais ajudavam, ao contrário, dificultavam a empresa a criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa da *Nola Norton*, unidade de pesquisa da *KPMG*, sob consultoria acadêmica de Robert Kaplan, em 1990 realizou um estudo, em várias empresas, com o intuito de desenvolver um novo modelo de medidas de desempenho.

O marco inicial foi o modelo utilizado pela *Analog Devices* para medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua e o seu Scorecard, que trazia as medidas tradicionais financeiras e outras medidas operacionais relativas a prazo, entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção, bem como eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

O estudo foi conduzido com o objetivo de chegar-se a um Scorecard multidimensional. Posteriormente, indicou a característica de equilíbrio (balanceamento) entre as medidas de curto e de longo prazo; entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre os indicadores de tendência (*leading*), os de

ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho, esse Scorecard foi denominada “Balanced Scorecard” (BSC).

Após os estudos e testes da viabilidade de implantação em algumas empresas, esse sistema de medição foi exposto em Kaplan e Norton (1992) em um artigo *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*.

Depois desta divulgação, executivos de duas empresas (*Rockwater* e *FMC Corporation*) solicitaram ajuda para implantar aquele sistema de indicadores. Posteriormente ampliaram o alcance da aplicação de indicadores para comunicar as estratégias e a elas alinhar as empresas que estavam à frente.

Este trabalho mostrou a Kaplan e Norton (1997) que o Balanced Scorecard podia ser utilizado de uma maneira diferente da qual vinha sendo proposta. Apesar de desenvolvido para ser um sistema de medição de desempenho, ele podia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa.

Este processo de desenvolvimento, de transformação, culmina na produção por, Kaplan e Norton (2001), de um livro cujo tema central é a Organização Orientada para a Estratégia, em que o principal instrumento de gestão é o Balanced Scorecard.

3.2. O início: Medidas de Desempenho

Os sistemas tradicionais de medidas financeiras e mesmo outras inovações nesse campo, tais como “valor econômico agregado (EVA)”, refletem transações passadas e, portanto, geram indicadores de ocorrências (*lagging*).

Em ambiente cada vez mais competitivo impõem os gestores a necessidade não só de avaliar o desempenho passado, mas também de saber se eles estão criando valor futuro. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 19), “as empresas da era do conhecimento serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente”.

Os autores ainda argumentam que o Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas provenientes das estratégias. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro; vetores estes, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para Niven (2005, p.16) o BSC é como um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas da estratégia de uma empresa, ou seja, [...] “Podemos classificar as medidas financeiras como indicadores de retardo”.

O Balanced Scorecard original tinha o objetivo de aumentar a abrangência das medidas financeiras de desempenho da empresa sem inundá-las de indicadores. Assim como o piloto de um avião dispõe, no painel de controle, de um conjunto sucinto de informações relevantes, o gestor deve contar com um conjunto de medidas relevantes para a análise de desempenho de várias áreas.

3.3. Evolução: Sistema de Gestão Estratégica

Conforme Kaplan e Norton (1996, p.56):

Muitas pessoas pensam em mensuração como uma ferramenta para controlar comportamentos e para avaliar desempenhos passados. Controle e sistemas de mensuração tradicionais pretendem manter unidades organizacionais de acordo com um plano pré-estabelecido. As medidas no Balanced Scorecard estão sendo usadas pelos executivos de forma diferente – para articular a estratégia do negócio, comunicá-la e ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e departamentais, para alcançar um objetivo comum. Esses executivos estão usando o Scorecard como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema tradicional de controle. Para que o Balanced Scorecard seja usado dessa maneira, entretanto, as medidas devem expressar claramente a estratégia de longo prazo da organização para o sucesso competitivo.

Desde então, o Balanced Scorecard é visto por seus autores como um instrumento que traduz a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis – de longo prazo e de curto prazo.

Segundo os autores, o Balanced Scorecard é mais que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pois Empresas Inovadoras estão utilizando esta ferramenta como um “sistema de gestão estratégica” para administrar a estratégia a longo prazo, adotando a filosofia do Scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

3.4. Objetivos do Balanced Scorecard

A construção do Balanced Scorecard inicia-se esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia e, posteriormente, os objetivos e medidas são comunicados a toda a organização. Na seqüência, após esta comunicação segue-se à implementação de estabelecimento de metas, alinhando iniciativas estratégicas e, como última etapa, o feedback e aprendizado com o objetivo de revisão e aprendizado estratégico.

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** o processo do Scorecard tem início com um trabalho da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Estes objetivos devem resultar em quadro que mostre a relação de causa e efeito nas quatro perspectivas da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada perspectiva devem ser identificadas medidas e ou indicadores de desempenho.

- **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** este processo da comunicação da estratégia pela organização e a ligação, propriamente dita, aos objetivos individuais e departamentais, tem como objetivo criar uma sinergia capaz de fazer com que o desempenho geral seja maior que a soma dos desempenhos individuais.

- **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** este processo de planejamento tem como objetivo integrar os planos financeiros com os corporativos. O desafio está em aprender a estabelecer ligações entre a operação e as finanças; essa ligação é explicitada na integração dos processos de planejamento e orçamento, de forma que mesmo os orçamentos de curto prazo, contemplem medidas para as perspectivas de cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, além das tradicionais financeiras.

- **Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:** este processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Serve para que, em tempo real, em função da experiência adquirida (aprendizado), a empresa modifique suas estratégias, caso necessário. Nesse processo, os resultados de curto prazo são monitorados pelo aspecto financeiro e por mais três outros aspectos: a) clientes; b) processos internos; c) recursos humanos e sistema de informação. O

aprendizado permite validar a estratégia e saber como ela está sendo operacionalizada. O sistema dinâmico permite que se reafirme a convicção sobre a estratégia ou que se reconheça a necessidade de alterá-la em função de novos conhecimentos sobre as condições de mercado ou capacidades internas (processo duplo de aprendizado).

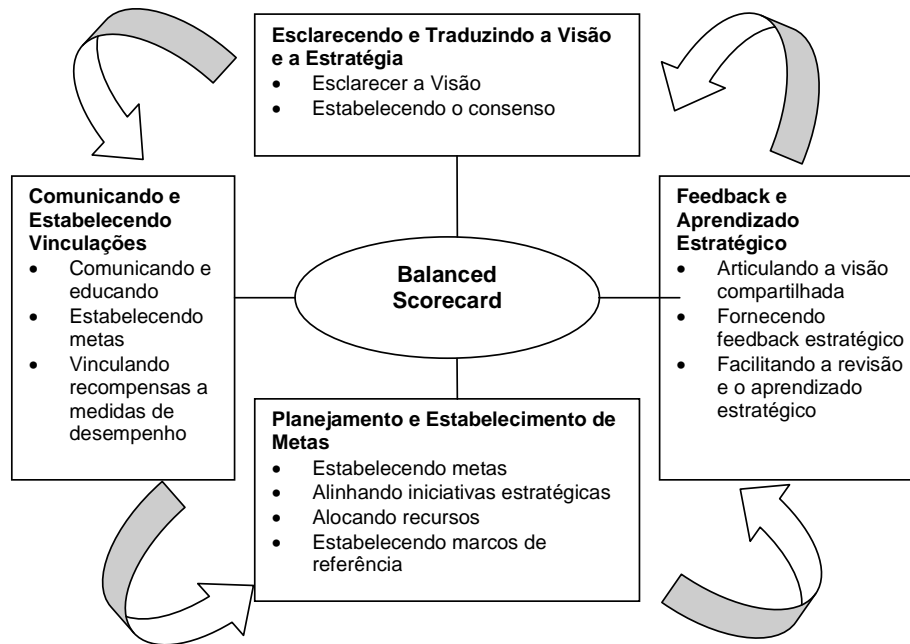


Figura 9 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.12)

3.5. Perspectivas do Balanced Scorecard

Conforme os autores Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo perspectivas diferentes: a) financeira; b) do cliente; c) dos processos internos e d) do aprendizado e crescimento. Entretanto, segundo os autores as quatro perspectivas têm se revelado adequadas em diversas empresas e setores do mercado, contudo, elas não podem ser consideradas um modelo, ou seja, caso seja necessário, a

organização poderá criar outras perspectivas e/ou fazer adequações às perspectivas supra-mencionadas.

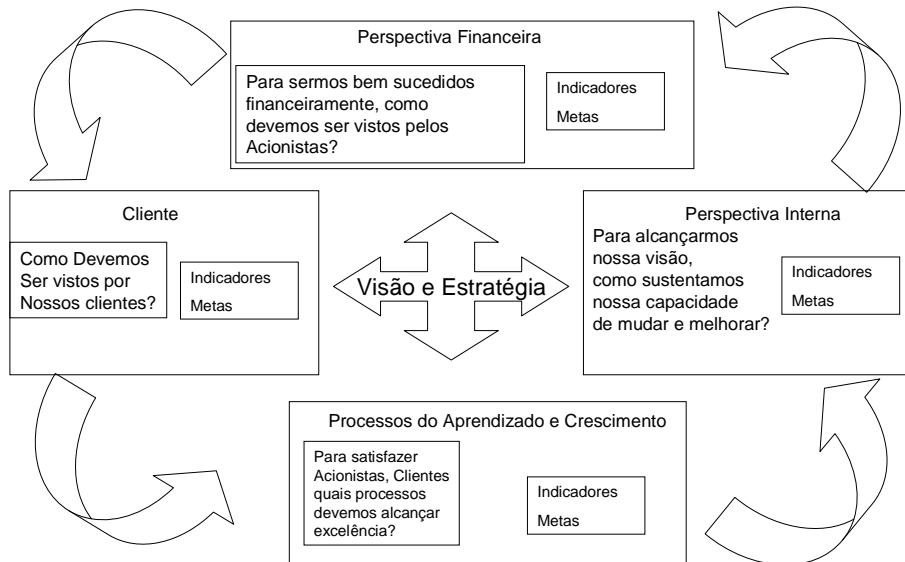


Figura 10 – As Perspectivas de Negócio do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 191)

3.5.1. Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49) esta perspectiva serve de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard ponderando, inclusive, que qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. A este respeito Campos

(2001), comenta que os objetivos e indicadores dessa perspectiva servem de premissas para os objetivos e indicadores das demais perspectivas do Scorecard, por representarem os interesses dos acionistas.

Na visão de Niven (2005, p.146), as medidas escolhidas na perspectiva financeira ajudarão a definir as ações a serem praticadas com vistas a definir as demais métricas do BSC.

Para Olve et al (2001), a perspectiva deve ser concebida de forma a identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas, ao mesmo tempo em que deve estar atenta para os objetivos de longo prazo, responsáveis pelo desempenho futuro da organização.

Essa perspectiva tem como objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholder* (HERRERO FILHO, 2005, p.45).

Kaplan e Norton (1997, p.50) ponderam que os objetivos financeiros podem diferir, consideravelmente, em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, sugerindo várias estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir, desde o crescimento agressivo da participação de mercado à consolidação, saída e liquidação, identificando três estágios da vida das organizações:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

As empresas em “crescimento” se caracterizam como a fase inicial do ciclo de vida de um negócio, no qual os produtos e serviços têm grande potencial de crescimento. É uma fase em que investimentos em desenvolvimento de produtos e serviços são necessários, também em infra-estrutura, em canais de comunicação, bem como o desenvolvimento de relações com consumidores. O objetivo financeiro global para as organizações nesta fase são os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

A próxima fase, a da “sustentação”, na qual a maioria das empresas se encontra, é a de manutenção. Espera-se que essas empresas mantenham a participação de mercado e, assim, consigam aumentá-la um pouco a cada ano. Os projetos de investimento são direcionados mais para aliviar estrangulamentos,

ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos, de retorno a longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento.

Nesta fase maximiza-se o retorno sobre o capital já investido, e os indicadores utilizados por empresas que se encontram nessa realidade são bastante tradicionais tais como: a) receita operacional; b) margem bruta; c) retorno sobre investimento; d) retorno sobre o capital empregado; e) valor econômico agregado e f) valor para o acionista.

A última fase do ciclo de vida é a da “colheita”. É o período em que se quer “colher os frutos” dos investimentos realizados nos outros estágios, investir apenas para manter equipamentos e capacidade existentes e ainda, caso sejam realizados projetos de investimentos, ter retorno rápido.

Objetiva-se maximizar o retorno sobre investimentos passados, que tem reflexos diretos no fluxo de caixa e, em função disso, a medida convencionalmente utilizada é o fluxo de caixa operacional.

É natural que com passar do tempo as companhias passem de um estágio para outro, até mesmo do de colheita para o de crescimento e, por essa razão é preciso uma revisão freqüente de seus objetivos.

Kaplan e Norton (1997) apontam três temas estratégicos (financeiros) que norteiam a estratégia empresarial:

- “Crescimento e mix de receita” – se refere à expansão de oferta de produtos e serviços que são combinados de diversas maneiras e vendidos em novos mercados e de maior valor agregado. Uma das possíveis medidas de desempenho para este objetivo é o percentual de receita gerado por novos produtos e serviços, lançados dentro de um determinado período.
- Redução de custos e melhoria de produtividade – corresponde á esforços para redução de custos diretos e indiretos de produtos e serviços, e compartilhamento de recursos entre as unidades de negócios.
- Utilização de Ativos e Estratégias de Investimento – que visam um maior retorno sobre ativos físicos e financeiros, seja por usar ao máximo os ativos existentes, ou melhorar a eficiência dos recursos.

Em uma síntese Kaplan e Norton (1997) sugerem indicadores para cada uma das nove possibilidades dentro do ciclo de vida e temas estratégicos:

Quadro 2 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		AUMENTO E MIX DE RECEITAS	REDUÇÃO DE CUSTO/AUMENTO DE PRODUTIVIDADE	UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita / Funcionários	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas alvo Vendas cruzadas Percentual de receitas gerado por novas aplicações Lucratividade por cliente e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxa de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índice de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria chave de ativo Taxas de utilização dos ativos.
	Colheita	Lucratividade por cliente e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transações)	Retorno Rendimento

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

Niven (2005, p.146) sugere algumas medidas financeiras geralmente utilizadas nas organizações:

Quadro 3 - Medidas Financeiras

• Total de Ativos.	• Valor adicionado por funcionário.
• Total de ativos por funcionário.	• Taxa de crescimento composta.
• Lucros em porcentagem de ativos totais	• Dividendos.
• Receita em ativos líquidos.	• Valor de Mercado.
• Receita em ativos totais.	• Valor da ação.
• Rendimento/ativo totais.	• Mistura do acionista.
• Margem Bruta.	• Lealdade do acionista.
• Lucro líquido.	• Fluxo de caixa.
• Lucro em porcentagem de vendas.	• Custos totais.
• Lucro por funcionário.	• Taxa de crédito.
• Receita.	• Dívida.
• Receita de novos produtos.	• Dívida em patrimônio líquido.
• Receita por funcionários.	• Juros recebidos.
• Rendimento patrimonial líquido (ROE).	• Vendas diárias a receber.
• Rendimento sobre o capital empregado (ROCE)	• Giro das contas a receber.
• Taxa de retorno sobre o capital investido (ROI).	• Dias a pagar.
• Valor Econômico Adicionado (EVA).	• Dias em estoque.
• Valor de Mercado Adicionado (MVA).	• Taxa de giro de estoque.

Fonte: Niven (2005, p.146).

3.5.2. Perspectiva dos clientes

Kaplan e Norton (1997, p.68) afirmam que:

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem, na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos baseados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém.

Segundo Olve et al (2001) esta perspectiva pode ser denominada como “coração do BSC”, pois se a organização falhar na satisfação, manutenção ou mesmo na captação de novos clientes, esta terá uma vida curta.

De acordo com Campos (1998) as preocupações dos clientes, comumente, recaem nas seguintes categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo. Para que o Balanced Scorecard seja eficaz e funcione adequadamente é necessário que as organizações estabeleçam objetivos para as categorias anteriormente citadas e traduza estes objetivos em medidas específicas.

Por meio dessa perspectiva, a organização consegue alinhar seus indicadores relacionados a clientes, tais como: lealdade, retenção, satisfação e lucratividade, com determinados clientes e segmentos de mercado e que sejam de seu interesse atender.

A utilização do Balanced Scorecard explica problemas que podem surgir com o uso de medidas genéricas, como é o caso do *Metro Bank*. (KAPLAN; NORTON, 1997). Ao formular as medidas para a perspectiva do consumidor, embora os 25 executivos seniores concordassem com os dizeres da estratégia, cada um tinha uma idéia diferente de serviço superior e de quem eram os consumidores alvo.

Segundo os autores existem algumas medidas essenciais que podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito:

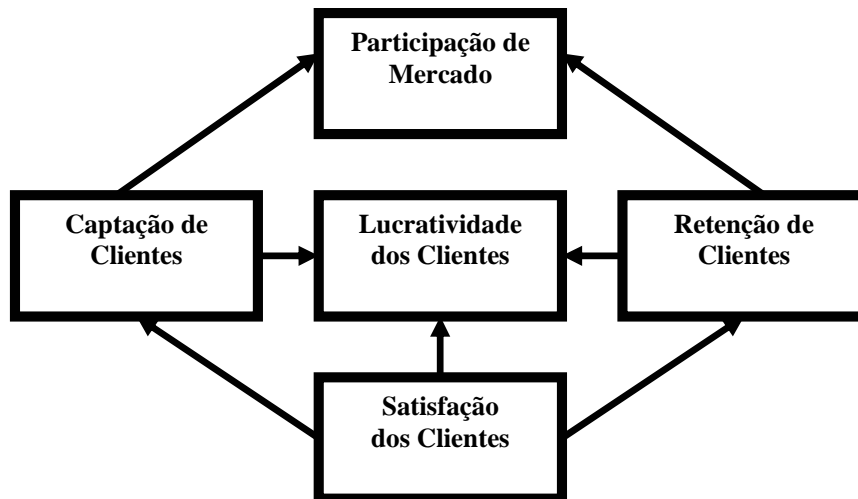


Figura 11 – A Perspectiva dos Clientes – Medidas Essenciais

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72)

- *Participação de Mercado* – reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
- *Captação de Clientes* – Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- *Retenção de Clientes* – Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- *Satisfação dos Clientes* – Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- *Lucratividade dos Clientes* – Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.77), é possível selecionar objetivos e indicadores específicos dentre as três classes de atributos: a) atributos dos produtos/serviços; b) relacionamento com os clientes; e c) Imagem e reputação, que capacitarão a empresa a entregar produtos de maior valor para o cliente.

- Atributos dos produtos/serviços – estes abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade.
- Relacionamento com os clientes – corresponde à qualidade da experiência de compra e relacionamentos pessoais como, por exemplo, o tempo de resposta a pedidos e entrega de produtos.
- Imagem e reputação – este é explorado de modo que a imagem dos produtos e serviços vá além de seus aspectos tangíveis.

Niven (2005, p. 146) comenta que existe certa dificuldade em definir uma pluralidade de medidas do cliente. Geralmente as medidas: a) satisfação do cliente; b) fatia de mercado; c) retenção e lucratividade do cliente refletem uma predisposição em relação às ações anteriormente adotadas e, por essa razão, elas representam o que poderia ser descrito como indicadores de resultado do desempenho. O autor pondera a importância de tais medidas, mas enfatiza a necessidade das organizações também desenvolverem indicadores de tendência como, por exemplo: quais são os indicadores de tendência? Se a satisfação do cliente entrou em declínio, precisamos saber o motivo que está ocasionando a queda.

Quadro 4 - Medidas do Cliente

• Satisfação do cliente.	• Taxa de ganho. (vendas realizadas/contratos de venda).
• Fidelidade do cliente.	• Visitas do cliente à empresa.
• Fatia do mercado.	• Horas gastas com os clientes.
• Reclamações do consumidor.	• Custos de marketing como porcentagem de vendas.
• Reclamações solucionadas no primeiro contrato.	• Quantidade de anúncios publicados.
• Taxa de rendimento.	• Número de propostas apresentadas.
• Tempo de resposta ao pedido do cliente.	• Reconhecimento da marca.
• Preço direto.	• Taxa de retorno.
• Preço comparado ao da concorrência.	• Número de congressos assistidos.
• Custo total para o consumidor.	• Volume de vendas.
• Duração média do relacionamento com o cliente.	• Quantidade de gastos com a clientela-alvo.
• Perda da clientela.	• Vendas por veículo.
• Retenção da clientela.	• Porte médio da clientela.
• Taxa de aquisição de clientes.	• Quantidades de clientes por funcionário.
• Porcentagem da receita gerada por novos clientes.	• Gastos com atendimento ao consumidor.
• Número de consumidores.	• Lucratividade do cliente.
• Venda anual por consumidor.	• Frequência (número de transações de venda)

Fonte: Niven (2005, p.155).

3.5.3. Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Nesta perspectiva, são identificados os processos de negócios internos críticos ao sucesso das organizações, e são desenvolvidos objetivos e indicadores que conduzem à obtenção de excelência nos mesmos.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.45),

[...] os objetivos da perspectiva do cliente descrevem a estratégia – os clientes-alvo e a proposição de valor – os objetivos da perspectiva financeira descrevem as conseqüências econômicas da estratégia bem-sucedida – crescimento da receita e do lucro e aumento da produtividade. Depois que a organização forma uma imagem clara desses objetivos financeiros e para os clientes, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia.

Um fator importante é que o Balanced Scorecard deixa de observar apenas os processos de produtos ou serviços existentes ou que passaram por algum tipo de reengenharia (onda curta da criação de valor), e desenvolve indicadores de desempenho que buscam atender as expectativas futuras de clientes e acionistas. Com isso, o processo de inovação deixa de ser tratado apenas como um processo de apoio, e passa a ter uma função vital na criação de processos e produtos totalmente novos (onda longa da criação de valor), em que as organizações precisam ter excelência para manter sua competitividade.

Kaplan e Norton (1997) sugerem o desenho de uma cadeia de valor adaptável para todas as organizações, apesar de cada negócio ter processos particulares de criação de valor para seus clientes, conforme ilustração a seguir.

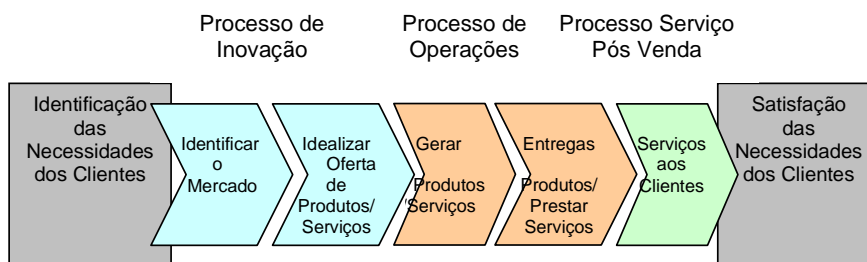


Figura 12 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica

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

- Processo de Inovação – consiste em duas etapas: A primeira é de pesquisa de mercado, na qual são identificados e criados novos mercados e consumidores, e onde são observadas as necessidades latentes dos consumidores já existentes. A segunda etapa corresponde à continuação da curva longa de criação de valor e crescimento, na qual são criados os novos produtos e serviços que atenderão aos novos mercados e consumidores, e também às demandas emergentes.

- Processo de Operações – o processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação de serviço. Este processo enfatiza a eficiência, regularidade e pontualidade da entrega dos produtos e serviços aos clientes.

- Serviço de Pós-Venda – o serviço de pós-venda inclui garantia e conserto, correlação de defeitos e devolução, bem como processamento dos pagamentos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 130), em geral, a análise de custos baseados em atividades (*ABC costing*) permite que as empresas meçam o custo de processos que, juntamente com a medição da qualidade e do tempo de ciclo, oferecem parâmetros importantes.

À medida que as empresas utilizarem a melhoria contínua (como a TQM - *Total Quality Management*) ou a melhoria descontínua (como a reengenharia ou o redesenho dos processos de negócios) de processos internos importantes, os três conjuntos de medidas – baseados em custos, qualidade e tempo – oferecerão dados que indicarão se as metas desses programas de melhoria estão sendo alcançadas.

Quadro 5 – Relação de possíveis indicadores para a perspectiva dos processos internos

Processo	Tipo de Medida	Indicador
Processo de Inovação	Pesquisa básica e aplicada	Percentual de vendas gerado por novos produtos Percentual de vendas gerado por produtos proprietários Lançamentos de novos produtos vs. concorrentes Lançamentos de novos produtos vs. planejamento Capacidade técnica do processo de produção Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos Lucro operacional (5 anos) sobre custo de desenvolvimento
	Desenvolvimento de produtos	% volume de produção com sucesso para cada subprocesso Tempo de ciclo para cada subprocesso Custo de cada subprocesso <i>Time to Market</i> (tempo de introdução de novos produtos no mercado vs. concorrentes) Introdução de novos produtos Tempo de equilíbrio do lançamento do produto (similar ao <i>pay back</i>) Margem bruta de novos produtos
Processo de Operações	Medidas de tempo	Tempo de ciclo Alternativas para início do ciclo: <ol style="list-style-type: none"> 1. o pedido do cliente é recebido 2. o pedido ou lote de produção é programado 3. as matérias-primas são solicitadas 4. as matérias-primas são recebidas 5. a produção é iniciada Alternativas para o final do ciclo: <ol style="list-style-type: none"> 1. a produção é concluída 2. o pedido está pronto para o despacho 3. o pedido é despachado 4. o pedido é recebido pelo cliente Tempo de armazenamento inicial, final e em processo Eficácia do ciclo de produção (tempo de processamento/tempo de <i>throughput</i>)
	Medidas de qualidade	Taxa de defeito em peças por milhão (por processo) Índice de acerto da produção Desperdício Perdas Retrabalho Devoluções Percentual de processos sob controle estatístico
	Custo	Custo de cada subprocesso (via <i>ABC costing</i>)
Serviço pós-venda	Tempo	Tempo de ciclo solicitação do cliente até resolução final
	Qualidade	% de solicitações atendidas com uma visita
	Custo	Custo dos recursos utilizados

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992;1997), Womack (1998) e Campos (1998).

3.5.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Assim como, as perspectivas de clientes e processos de negócios internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso corrente e futuro, a perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura (captação de pessoas, sistemas e tecnologia de informação e alinhamento de procedimentos organizacionais com as rotinas) que a organização precisa construir para atender a esses fatores mais críticos, além de criar condições de crescimento e melhoria de longo prazo. Isso significa que os objetivos dessa perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Scorecard (ROCHA, 2000).

Kaplan e Norton corroboram este pensamento. A quarta e última perspectiva do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam em que a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três primeiras perspectivas do Scorecard, segundo Kaplan e Norton (1997, p.131).

Para Campos (1998, p.95), os gestores, quando avaliados apenas em relação a resultados imediatos, sentem dificuldade em justificar investimentos na capacitação de seu pessoal, modernização dos sistemas ou melhoria dos processos. Os gastos feitos com tais investimentos são contabilizados no período correspondente à despesa, tornando-se alvo fácil para quem necessita alcançar resultados no curto prazo.

A elaboração do Balanced Scorecard revela três categorias de objetivos para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidade dos funcionários – Para Kaplan e Norton (1997, p.33 e 132), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários. Quase todo o papel de rotina foi automatizado, ou seja, operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico, operações de montagem padronizadas e empresas de serviço cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações por intermédio de avançados

sistemas de comunicação e informação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional, dado os crescentes níveis de competitividade exigidos pelo novo contexto mundial. Essa mudança exige grande capacitação dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

- Capacidade dos Sistemas de Informação – a motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários tenham desempenho eficaz no ambiente competitivo de hoje, precisam de significativas informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

- *Motivação, empowerment e alinhamento* – mesmo os funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuem para o sucesso organizacional se não são motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não têm liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

Quadro 6 – Relação de possíveis indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento

Processo	Indicador
Capacidade dos Funcionários	Satisfação dos funcionários Retenção dos funcionários Produtividade por funcionário Lucratividade por funcionário Índice de cobertura de funções estratégicas Tempo necessário para que os funcionários existentes atinjam os patamares de competência exigidos
Capacidade dos Sistemas de Informação	Índice de cobertura de informações estratégicas Percentual de processos que ofereçam feedback em tempo real sobre a qualidade, tempo e custo. Percentual de funcionários que lidam diretamente com clientes e têm acesso <i>on line</i> às informações referentes a eles.
Motivação, <i>Empowerment</i> e alinhamento	Número de sugestões por funcionário Número de sugestões por funcionário implementadas Medida da meia vida (período de tempo necessário para que um processo melhore 50%) Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos Índice de alinhamento das metas pessoas com o BSC <i>Mind share</i> da compreensão da nova visão e estratégia Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes Nível de ganhos compartilhados Número de projetos integrados Utilização do controle de perdas Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes Percentual de equipes com incentivos compartilhados Percentual de todos os projetos com participação do cliente nos ganhos Percentual de projetos nos quais foram obtidos ganhos potenciais
	Percentual de projetos com incentivos individuais de equipes vinculados ao sucesso do projeto.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

3.6. O Processo de Modelagem de um Balanced Scorecard

O processo de modelagem do Balanced Scorecard baseia-se nas seguintes etapas, segundo Kaplan e Norton (1997, p.314-324):

Etapa 1: Arquitetura do Programa de Medição.

Etapa 2: Definição dos Objetivos Estratégicos.

Etapa 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores.

Etapa 4: Elaboração do Plano de Implementação.

3.6.1. Etapa 1 - Arquitetura do Programa de Medição

O grande objetivo desta etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e de visão de futuro. Um segundo objetivo é resgatar as diretrizes estratégicas analisando sua coerência com os direcionadores de negócio e visão de futuro.

Trata-se de um diagnóstico relevante, pois todo o trabalho de definição de objetivos e indicadores requer insumos do planejamento estratégico. Outro objetivo associado a esta etapa de trabalho é o de capacitar a equipe interna, que deve ser disponibilizada pela organização, para um processo contínuo de análise da estratégia organizacional.

Nessa etapa inicial devem ser realizadas as seguintes atividades:

1. Selecionar a unidade organizacional adequada: a maioria das corporações é bastante diversificada, e a construção de um Scorecard em nível corporativo pode ser uma tarefa inicial complexa. Caso se opte por iniciar em uma unidade de negócios, esta deve ter atividades de uma cadeia de valor completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade terá seus próprios produtos e clientes, operações de marketing e canais de distribuição e instalações de produção; uma unidade em que seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro, sem as complicações (e discussões) associadas a alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais.

2. Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação: definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade com outras, além da estrutura divisional e corporativa.

3.6.2. Etapa 2 - Inter-relacionamento de Objetivos Estratégicos

As atividades desta etapa implicam alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do Balanced Scorecard, correlacionando-as entre si. Nesse processo podem ou não surgir lacunas (*gaps*) no inter-relacionamento, que devem ser eliminadas ou preenchidas a partir de novas discussões e análises do planejamento estratégico da organização.

O intuito do Balanced Scorecard é o de "contar a história da estratégia da empresa". As quatro dimensões apresentadas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento) se constituem suficientes para a maioria das empresas. Entretanto, em casos particulares, não só a ordem das dimensões pode ser alterada, como também novas dimensões podem ser agregadas.

Para se realizar esta etapa, segundo Kaplan e Norton (1997, p.316-318) as seguintes atividades devem ser realizadas:

3. Primeira série de entrevistas: o arquiteto prepara o material básico do BSC, bem como os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Esse material é fornecido a cada alto executivo. Após a análise do material pelos executivos, são realizadas entrevistas individuais de aproximadamente 90 minutos. Nelas, o arquiteto e sua equipe obtêm informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do Balanced Scorecard, abrangendo as quatro perspectivas. As entrevistas cumprem vários objetivos importantes, alguns óbvios, outros menos evidentes. Os objetivos explícitos são comunicar o conceito do BSC aos executivos, responder às dúvidas que estes têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o Scorecard. Os objetivos implícitos incluem o início do processo de indução da empresa a: - pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis; - conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e à implementação do Scorecard; - identificar conflitos potenciais entre os participantes quer em seu ponto de vista com relação à estratégia e aos objetivos, quer em nível pessoal ou interfuncional.

4. Sessão de síntese: realizadas todas as entrevistas, o arquiteto e outros membros da equipe de projeto reúnem-se para discutir as respostas obtidas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. O resultado da sessão de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos às quatro perspectivas.

5. Workshop Executivo 1: o arquiteto marca e realiza uma reunião com a equipe da alta administração para iniciar o processo de geração de consenso em relação ao Scorecard. Durante o workshop, o arquiteto facilita, por meio de debates em grupo, sobre as declarações de missão e estratégia, até que se chegue a um

consenso. O grupo passa, então, a responder as perguntas referentes às quatro perspectivas de negócio (ou mais, se for o caso) de forma seqüencial. Ao final da reunião, a equipe executiva tem identificado um número reduzido de objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada e uma lista de indicadores potenciais. Após a reunião, o arquiteto prepara e distribui um documento sintetizando suas conclusões na forma do mapa estratégico.

Niven (2005, p.71) resume as funções básicas de uma equipe de Balanced Scorecard:

Quadro 7 - Funções e Responsabilidade da Equipe do BSC

Função	Responsabilidades
Patrocinador Executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Assume o projeto de Balanced Scorecard. • Oferece informação básica à equipe sobre a estratégia e metodologia. • Mantém comunicação com a alta gerência. • Agrega recursos (humanos e financeiros) à equipe. • Oferece apoio e entusiasmo para o Balanced Scorecard por toda a organização.
Coordenador do Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena reuniões, planeja, acompanha e relata os resultados da equipe para todas as pessoas. • Oferece à equipe liderança sensata sobre a metodologia do Balanced Scorecard. • Garante que todo o material básico importante esteja à disposição da equipe. • Oferece feedback ao patrocinador executivo e à gerência superior. • Facilita através de treinamento e apoio.
Equipe de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecem conhecimento específico da unidade de negócios ou operações funcionais. • Informam e influenciam seus respectivos executivos superiores. • Agem como embaixadores do Balanced Scorecard dentro de sua unidade ou departamento. • Agem segundo os interesses mais importantes dos negócios como um todo.
Especialista em Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Eleva a consciência sobre as questões relacionadas à mudança organizacional. • Investiga as questões ligadas à mudança que afetem o projeto do Balanced Scorecard. • Trabalha com a equipe para produzir soluções que atenuem os riscos ligados à mudança.

Fonte: Niven (2005, p.71)

3.6.3. Etapa 3 - Escolha e Elaboração dos Indicadores

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o BSC é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada Scorecard deve ser único e conter vários indicadores únicos (KAPLAN; NORTON, 1997, p.320).

Um grande desafio na definição de indicadores-chave é estimular e desenvolver a cultura de avaliação de desempenho estratégico. Considerando este grande objetivo, os indicadores devem ser definidos em número necessário para monitorar e avaliar a estratégia da organização. Na medida em que se consegue monitorar esse conjunto limitado de métricas, a organização tem condições de acrescentar novos indicadores ao longo do tempo, não recaindo no risco de definir um conjunto incontrolável de variáveis que não podem ser implementadas.

Nesta etapa ocorre a identificação de indicadores de tendência (indicam a tendência de resultados futuros - ex.: investimentos em pesquisa e desenvolvimento) e de resultado (indicam os efeitos de ações realizadas - ex.: lucro) que medem, diretamente, cada objetivo estratégico. Kaplan e Norton (2001, p.392) sugerem que tenham de 20 a 25 indicadores, na distribuição típica entre as quatro perspectivas como mostra o quadro 8.

Quadro 8 - Sugestão de número de indicadores por dimensão

<i>Dimensão</i>	Número de Indicadores
Dimensão Financeira	5 Indicadores (22%)
Dimensão Mercadológica	5 Indicadores (22%)
Dimensão Interna	8 Indicadores (34%)
Aprendizado e Crescimento	5 Indicadores (22%)

Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.392)

Para Rampersad (2004, p.112) os objetivos são utilizados para atingir outros objetivos que, por sua vez, levam ao objetivo final da organização [...] “a cadeia de causa e efeito é uma ferramenta útil no desdobramento do BSC para os níveis mais baixos da organização”.

Na visão de Niven (2005, p.200) o desenvolvimento de uma série de medidas que se interligam, ao descrever sua estratégia, permite que a organização não apenas meça a implementação de sua estratégia, como também descreva todas as formas de se criar valor.

Conforme Niven (2005, p. 203) um bom BSC deve conter uma mistura das principais métricas de resultado (indicadores de resultado) e os motivadores do desempenho que levam à melhoria do desempenho, segundo esta métrica (indicadores de tendência). O autor ainda sugere que quando estabelecer suas vinculações de causa e efeito se comece criando um histórico de seus indicadores de resultado sob cada uma das quatro perspectivas.

Segundo Rampersad (2004, p.109), os objetivos estratégicos são resultados mensuráveis, derivados dos fatores críticos de sucesso, com a missão de realizar a visão institucional. Cada fator crítico de sucesso deve ter um ou mais objetivos estratégicos, procurando evitar a quantificação destes objetivos, o que acontece em uma fase posterior, com a utilização de indicadores e metas de desempenho. Para o autor, a melhora da compreensão dos objetivos estratégicos é possível com uso da ferramenta de análise SWOT identificando os pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças da IES.

Na concepção de Niven (2005, p.133), os objetivos devem motivar a ação, mas não precisam, necessariamente, ser quantificados em sua natureza, ou seja, “oferecer representações numéricas específicas do sucesso é a especialidade da medição do desempenho, e não o seu objetivo”.

Para cada indicador definido, mapeia-se a sua origem de dados, com o intuito de verificar quais entidades da organização são responsáveis pelo fornecimento de informações associadas a cada métrica.

A etapa em questão, igualmente objetiva a definição de planos de implementação para indicadores cujos dados ainda não existem na organização. É necessário, nesta etapa, que cada indicador seja detalhadamente descrito para que sua medição siga um critério único e padronizado ao longo do tempo. Como atributos do detalhamento, destacam-se nome, descrição do indicador, escalas, *benchmarks*, frequência de mensuração, polaridade (maior-melhor, maior-pior), fonte de dados, responsabilidade da mensuração e outros.

Esta etapa compreende as seguintes atividades:

6. Reuniões com subgrupos: o arquiteto trabalha com subgrupos individuais durante várias reuniões para:

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro workshop executivo.
- Identificar para cada objetivo o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam sua intenção.
- Realizar para cada indicador proposto, seu detalhamento, identificar as fontes das informações necessárias e as ações para tornar essas informações acessíveis.
- Identificar para cada perspectiva, as relações críticas entre seus indicadores, bem como entre ela e as outras perspectivas do Scorecard.

Niven (2005, p.126) comenta a importância de reunir as informações básicas com o propósito de resumir suas descobertas e confirmá-las, por meio de um procedimento de entrevistas individuais com cada membro da equipe executiva. O autor ainda sugere alguns passos para a apresentação:

- **Revisão da finalidade.** Apesar do conhecimento pelos executivos do projeto BSC, deve-se utilizar o tempo que for necessário para explicar a importância de seu *feedback*.
- **Missão, visão, valores e estratégia.** A entrevista deve iniciar coletando dados dos executivos acerca destes quatro elementos essenciais do BSC. Não é prudente contar o que você já tem como conhecimento, a menos que lhe seja perguntado. As seguintes perguntas podem ser feitas:
 - A missão da organização já foi definida? Caso tenha sido, qual é?
 - Que valores centrais são essenciais na persecução da missão?
 - A afirmação da visão já foi desenvolvida? Caso tenha sido, qual é?
 - Que principais estratégias nos levam a atingir nossa visão?
- **Medição do desempenho.** Use este componente da entrevista para acumular as opiniões dos executivos sobre os objetivos e medidas essenciais ao sucesso da organização.
 - Como atingiremos as estratégias que acabamos de discutir?
 - Que dados ou medidas você costuma usar para medir o sucesso da organização?

- Você tem metas para as medidas? Caso tenha, quais são?
- Que dados ou relatórios são os mais úteis, e por quê?
- **Questões de implementação.** Na fase final da entrevista espera-se definir o grau de compreensão dos executivos acerca do BSC e o que deve ser feito para que o projeto tenha êxito.
 - Que nota você daria para seu conhecimento acerca dos relatórios diretos do BSC?
 - Que atitude ajudaria a reafirmar a compreensão de sua equipe no tocante a esse conceito?
 - Que espécie de barreira se pode enfrentar ao implementar o BSC e como superá-las?

7. Workshop Executivo 2: um segundo workshop, envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. debate a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o BSC. O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelos executivos integrantes dos mesmos, nunca pelo arquiteto ou por consultores internos ou externos. As apresentações ajudam a criar a sensação de "posse" dos objetivos e indicadores e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do BSC. Os participantes, numa sessão plenária ou em grupos de trabalho, comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver um plano de implementação.

3.6.4. Etapa 4 - Elaboração do Plano de Implementação

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definem-se metas, planos de ação e responsáveis, a fim de direcionar a implementação da estratégia.

Como atividade final se priorizam esses projetos e planos de ação no tempo, de acordo com a disponibilidade de recursos existentes para a operacionalização dos mesmos; tal priorização facilita o monitoramento e controle dos projetos.

Nesta etapa também se define todo o processo de monitoramento e controle da estratégia da organização. Aqui se inclui: - a definição da frequência de realização de reuniões de cúpula; - os procedimentos para a comunicação de

correções de rumo e redefinições estratégicas; - os mecanismos para automatizar a coleta de dados e a visualização dos indicadores ao longo do tempo (para esta finalidade, pode-se lançar mão de softwares específicos, concebidos de acordo com o conceito do BSC); - e o desdobramento do Balanced Scorecard em níveis tático e operacional.

Para esta etapa, as seguintes atividades são necessárias:

8. Desenvolver o plano de implementação: Uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formaliza as metas de superação e desenvolve um plano de implementação para o Balanced Scorecard. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informação, comunicando o BSC a toda a organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas.

9. Workshop Executivo 3: A equipe executiva se reúne uma terceira vez para a decisão final sobre a visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops, bem como para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O workshop executivo também identifica programas de ações preliminares para alcançar as metas. Esse processo, geralmente, termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do BSC. Até o final do workshop, a equipe executiva deve chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que tenha por objetivo comunicar o BSC aos funcionários, integrá-lo à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que o sustente.

10. Finalizar o plano de implementação:

Para criar valor, o Balanced Scorecard deve ser integrado ao sistema gerencial da organização. Recomendamos que os executivos comecem a utilizá-lo no prazo de 60 dias. É óbvio que um plano de implementação progressiva precisará ser desenvolvido, mas podemos utilizar as melhores informações disponíveis no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do Scorecard. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.322).

Um projeto típico de introdução do Scorecard pode durar 16 semanas (Figura 13). Nem todo esse tempo é ocupado com as atividades do Scorecard. O cronograma é, em grande parte, determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, workshops e reuniões de subgrupos (KAPLAN; NORTON, 1997, p.323).

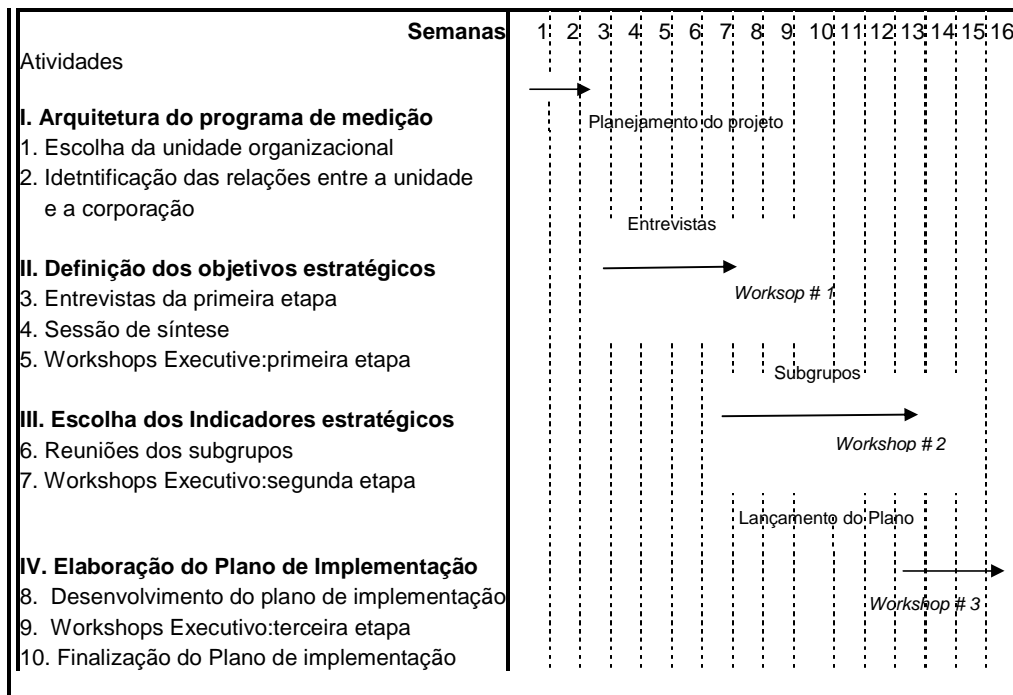


Figura 13 - Cronograma típico para o Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 323)

Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios devem ter chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas; estas definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o Scorecard, incluindo, talvez, novos sistemas e responsabilidades para a captação e comunicação de seus dados. Além disso, devem ter compreendido bem os processos gerenciais que são alterados, em consequência da posição central que os indicadores do BSC passam a ocupar nos sistemas gerenciais da organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p.324).

CAPÍTULO IV - A INSTITUIÇÃO: FACULDADE CÁSPER LÍBERO

4.1. O Fundador: Cásper Líbero

Segundo dados disponibilizados pela Fundação Cásper Líbero², este tópico apresenta uma breve bibliografia de seu fundador.

Cásper Líbero foi uma das mais brilhantes personalidades da imprensa brasileira em todos os tempos - nasceu em Bragança Paulista, interior de São Paulo, em 2 de março de 1889.

Inteligente e inquieto aos 20 anos já entrava no mercado de trabalho, ao se formar na tradicional Faculdade de Direito do Largo São Francisco. Dois anos depois, fundava o jornal "Última Hora", vespertino de grande circulação na cidade do Rio de Janeiro e, aos 23 anos, criava a primeira agência de notícias do estado de São Paulo - a Agência Americana.

Dotado de genial visão de marketing e ampla sensibilidade jornalística, revolucionou o conceito de jornalismo no país. Em 1918, aos 29 anos, tornou-se diretor e proprietário do vespertino A Gazeta, transformando-o num dos maiores órgãos de imprensa da época.

Modernizou o jornal, ao importar rotativas da Alemanha, substituir o telégrafo pelo teletipo e implantar novas técnicas de gravura, composição e impressão gráfica - a primeira em cores, no Brasil. Implantou, ainda, nova dinâmica no transporte e distribuição do jornal, possibilitando que os exemplares chegassem às mãos dos leitores em tempo recorde.

Em 1939, inaugurou o Palácio da Imprensa, como viria a ser chamada a sede própria do jornal A Gazeta na antiga Rua Conceição, atual Avenida Cásper Líbero. Foi o primeiro prédio construído no Brasil com todas as características apropriadas para redação, gravura, composição, impressão e distribuição de um jornal.

Idealizou, ainda, A Gazeta Esportiva, inicialmente, publicada como encarte de A Gazeta, que viria a ser considerado o mais completo jornal de esportes da América Latina, batendo recordes de tiragem durante a realização da Copa do Mundo de Futebol de 1970.

O sucesso de A Gazeta, contudo, não era suficiente para o ainda jovem jornalista. Sua meta era criar um complexo de comunicações.

Na década de 40, adquire a Rádio Educadora - que passou a se chamar Rádio Gazeta, tornando-se uma das mais respeitáveis emissoras da época, chegando a ser chamada de "Emissora de Elite", por sua programação diferenciada.

Em 27 de agosto de 1943, Cásper Líbero falece, vítima de um acidente aéreo, no Rio de Janeiro. Conforme sua vontade, expressa em testamento, é constituída a Fundação Cásper Líbero - um complexo de comunicações que reúne, hoje, a TV Gazeta, Rádio Gazeta AM/FM, os jornais A Gazeta e A Gazeta Esportiva, hoje gazetaesportiva.net, a FCLNet, além da Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero e o Grupo Cidadania Empresarial.

² Disponível em <http://www.fcl.com.br> Acesso em 18 set 2008.

4.2. A Fundação Cásper Líbero - Mantenedora

A Fundação Cásper Líbero foi instituída em 10 de agosto de 1944 e cumpre objetivos patrióticos, culturais e jornalísticos, observando os princípios determinados por seu fundador. É uma instituição sem qualquer finalidade lucrativa.

Seu patrimônio é composto por um edifício com 14 andares - o Edifício Gazeta situado na Av. Paulista, 900, São Paulo – Capital. São 68.000 m2 de área construída que abrigam as Rádios AM/FM, a Faculdade de Jornalismo, a Rede Gazeta de Televisão, os jornais A Gazeta e A Gazeta Esportiva, hoje, Gazeta Esportiva.Net.

A Fundação é administrada com o objetivo de assegurar à escola e aos meios de comunicação os recursos mais modernos para que, perpetuamente, correspondam aos ideais do instituidor, o Dr. Cásper Líbero.

A administração da Fundação é de responsabilidade de dois órgãos de extrema importância para o seu sucesso: o Conselho Curador e o Conselho Diretor.

4.2.1. Conselho Curador

É o órgão máximo da Fundação.

Compete ao Conselho Curador eleger e empossar seus membros, bem como seu presidente e vice-presidente; elaborar o seu Regimento Interno e aprovar o do Conselho Diretor; eleger os membros do Conselho Diretor; deliberar sobre impedimento de seus membros ou a perda de condição de membro do Conselho Diretor ou do Conselho Curador.

O Conselho é formado por 17 representantes, sendo:

- 01 representante da Santa Casa de Bragança Paulista, terra de Cásper Líbero
- 01 representante da Universidade de São Paulo - USP
- 01 representante da Pontifícia Universidade Católica - PUC
- 01 representante da Associação Comercial de São Paulo
- 01 representante da Faculdade Cásper Líbero
- 01 representante do Jornal

- 01 representante da Televisão
- 01 representante da Administração
- 01 representante da Rádio
- 08 personalidades de ilibada reputação

O Conselho é composto de 17 membros. Seus membros são personalidades de renomes da Sociedade Brasileira, e são indicados pelo próprio conselho, sendo sua eleição secreta.

4.2.2. Conselho Diretor

Compete ao Conselho Diretor, orientar, dirigir e coordenar as atividades da Fundação; criar, extinguir, modificar, estruturar e reestruturar os diversos serviços e setores de atividades, bem assim os quadros e o regulamento do pessoal e editar os organogramas de trabalho; elaborar e submeter à aprovação do Conselho Curador seu Regimento Interno.

O Conselho é composto de 03 pessoas: o Presidente da Fundação Cásper Líbero, o Vice-Presidente e mais um Diretor indicado pelo Conselho Curador e que faz parte do próprio Conselho Curador.

Cabe ressaltar que a Fundação Cásper Líbero tem especialistas nas diversas áreas desde administradores até operadores de áudio, ou seja, são pessoas contratadas para RH, Contador, Administrador, Financeiro, Jurídico, etc. Também são responsáveis por Marketing da Instituição, pois aprovam a verba orçamentária, contudo há pessoal habilitado para isto.

Além disto, o Conselho Diretor em conjunto (não necessariamente) conduz a FCL, ou seja, o próprio Presidente tem autonomia para aprovar certas operações.

Já os Superintendentes podem ser eleitos pelos próprios funcionários de Diretor da Faculdade têm uma cadeira cativa no conselho curador e, em geral, são eleitos pelos próprios funcionários de cada Unidade de Negócio.



Figura 14 – Organograma da Fundação Cásper Líbero

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da FCL

Neste organograma, no que se refere à Administração Financeira e Patrimonial enfatiza-se que há duas superintendências que atuam juntas na prestação de serviços da FCL para Unidades de Negócio, conforme será visto no Capítulo V mais a frente

4.2.3. Inserção Regional de instituições de ensino

A cidade de São Paulo é um dos principais centros de formação superior do país, comportando diversas IES, com a seguinte distribuição.

Quadro 9 – Inserção Regional da IES

<i>Instituição</i>	Quantidade
Universidade federal	1
Centro de educação tecnológica federal	1
Universidade estadual	2
Centro de educação tecnológica estadual	2
Universidades privadas	12
Centros universitários privados	13
Faculdades integradas privadas	11
Faculdades, escolas e institutos privados (isolados)	63
Centros de educação tecnológica privados	16
Comuns, confessionais, filantrópicas	17
Total	138

Fonte: Censo da Educação Superior
Sinopse Estatística da Educação Superior 2004 MEC/INEP.

4.3. Caracterização da Instituição de Ensino

4.3.1. Breve Histórico

Instituição de ensino privada, sem fins lucrativos, situada no estado e cidade de São Paulo, na Avenida Paulista, 900, a Faculdade Cásper Líbero foi idealizada por Cásper Líbero, que deixou determinado em testamento a criação de uma escola de jornalismo, que foi fundada em 1947.

Mantida desde o início pela Fundação Cásper Líbero, – que tem como uma de suas finalidades *“manter escola de nível superior abrangendo técnicas e artes relativas à informação e à comunicação de idéias, em particular o jornalismo, o ensino de humanidades, história e filosofia; da língua portuguesa e seus usos”*, – foi a pioneira na constituição de escolas de jornalismo da América Latina. Em 1972, por determinação legal, tornou-se a Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, passando a oferecer também os cursos de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Em 1975 foram criados os cursos de Pós-Graduação e Mestrado *Interna Corporis*, que formaram as bases iniciais para os cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu e Stricto Sensu* atuais.

Com a finalidade de articular as iniciativas isoladas de núcleos de pesquisa, a Instituição implantou, em 2000, uma política de pesquisa através da criação do Centro Interdisciplinar de Pesquisa – CIP. No ano de 2002, o nome da Instituição passou a ser Faculdade Cásper Líbero e a oferecer, também, a habilitação em Radialismo (Rádio e TV), na área da Comunicação Social, e, em 2003, o curso de Turismo.

Conforme Decreto 3860 de 09 de julho de 2001, art.7º que classifica as instituições de ensino superior do sistema federal, quanto à sua organização acadêmica em instituições de educação superior pública ou privada. A Faculdade Cásper Líbero é considerada uma “Faculdade Isolada”. Possui propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento e são vinculadas a um único mantenedor e com administração e direção isoladas, podendo inclusive oferecer cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüências e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado ou doutorado). Ao longo do tempo, e devido à atuação de alunos egressos nos principais veículos de comunicação, a Instituição alcançou renome nacional recebendo estudantes da

Grande São Paulo e de outros municípios e estados, contando hoje com aproximadamente 3 mil alunos nos cursos de Graduação e de Pós-Graduação. Ampliando sua já reconhecida competência no ensino da Comunicação Social e consolidando o curso de Turismo, a Faculdade Cásper Líbero investe hoje na Pesquisa e busca implantar a Extensão, assumindo, em toda a sua essência, a vocação e compromisso com a Educação Superior.

4.3.2. Estrutura da Faculdade Cásper Líbero

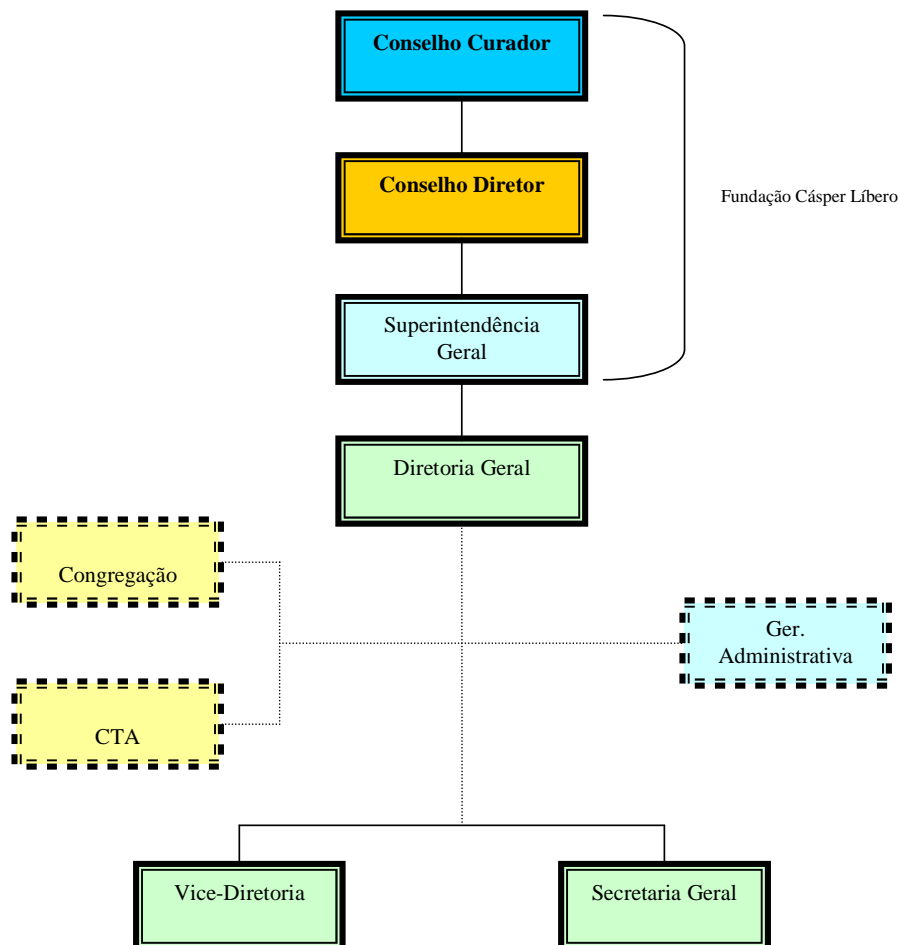


Figura 15 – Organograma da Instituição de Ensino

Fonte: Adaptado do organograma de Recursos Humanos

A Faculdade Cásper Líbero, conforme já mencionado, é mantida pela Fundação Cásper Líbero, sendo considerada uma das unidades de negócio conforme organograma que segue na figura 15:

Ressalta-se aqui que a Superintendência Geral é departamento ao qual todos os Superintendentes e Diretor da Faculdade estão subordinados hierarquicamente.

DIRETORIA

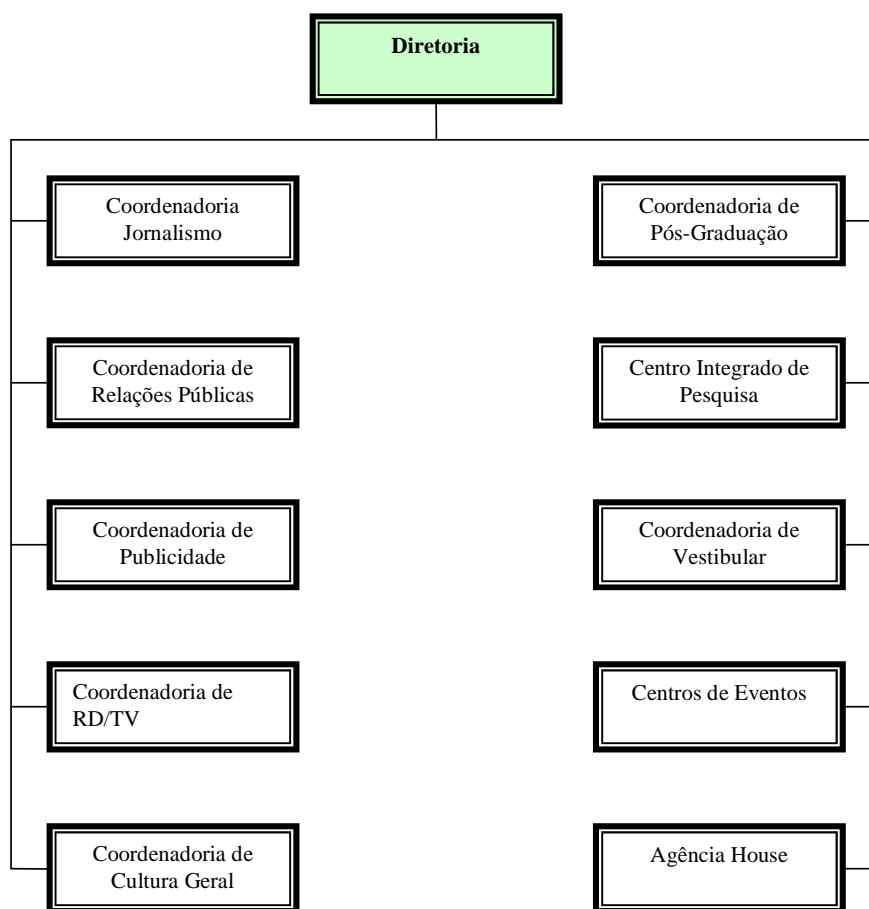


Figura 15a – Organograma da Instituição de Ensino

Fonte: Adaptado do organograma de Recursos Humanos

SECRETARIA GERAL

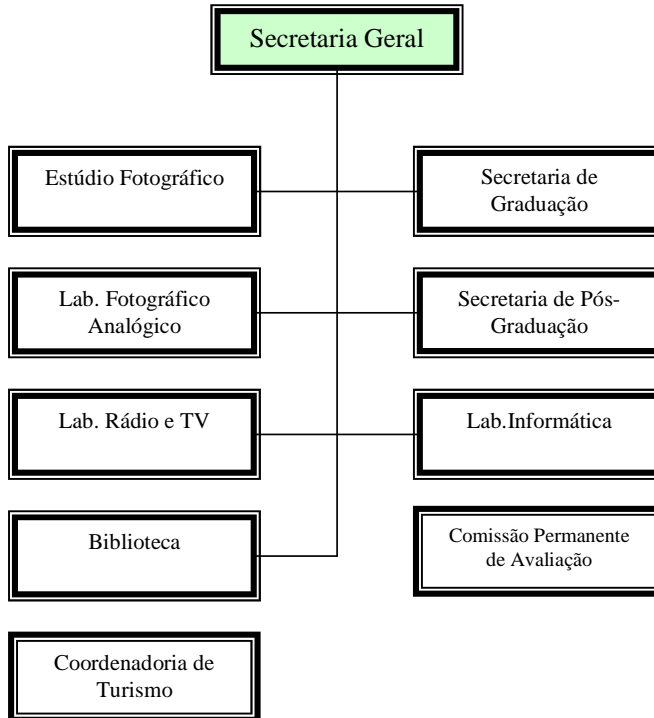


Figura 15b – Organograma da Instituição de Ensino

Fonte: Adaptado do organograma de Recursos Humanos

4.4. Dados da IES

4.4.1. Evolução de Alunos Matriculados

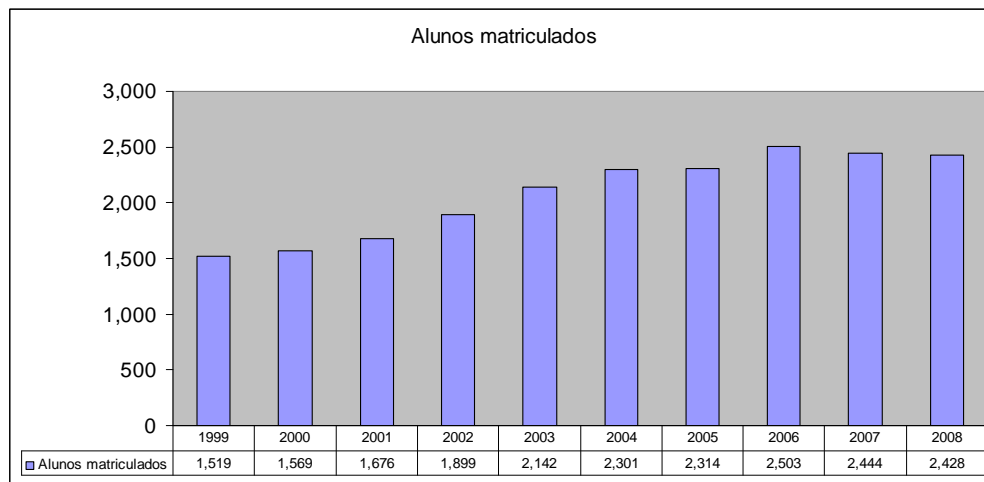


Figura 16 – Evolução de Alunos Matriculados

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode se verificar que no período de 1999 a 2008 houve um crescimento de 59,84% no número de alunos matriculados. Este crescimento é praticamente em virtude da ação estratégica da Mantenedora no sentido de alavancar a Instituição neste período. Alguns dos investimentos necessários para o crescimento da Instituição:

1. Investimentos em infra-estrutura, equipamentos e laboratórios.
2. Melhoria na qualidade de ensino.
3. Investimentos em treinamento profissional e em benefícios.
4. Reformas estruturais e pedagógicas.

4.4.2. Evolução Percentual de Inadimplência e Evasão

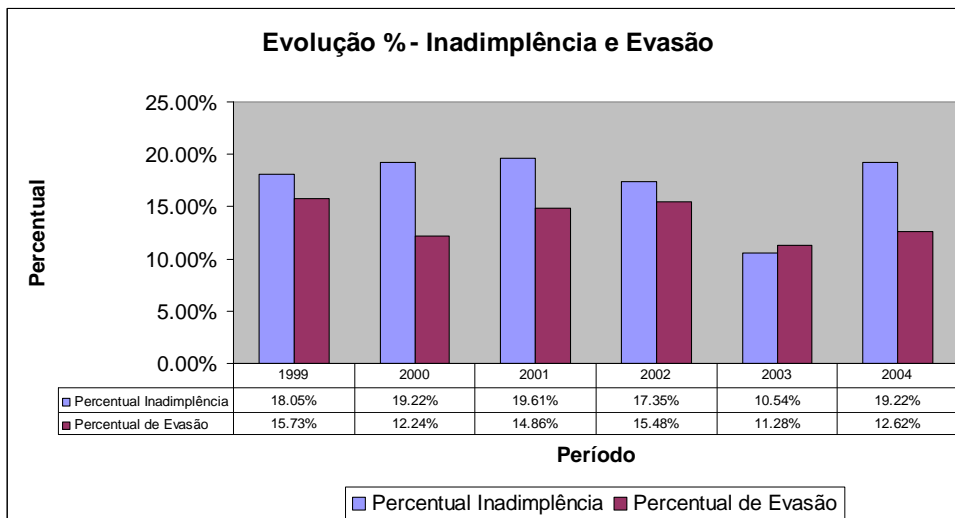


Figura 17 – Evolução Percentual Inadimplência e Evasão

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3. Inadimplência por Cursos

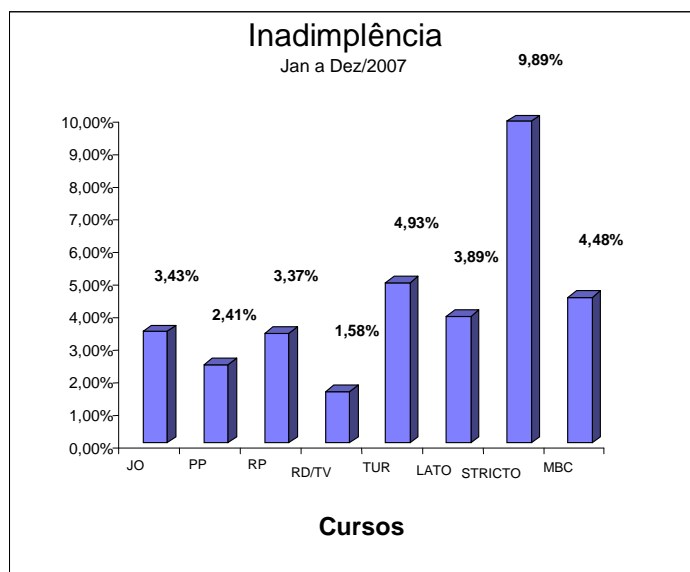


Figura 18 – Inadimplência por Cursos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.4. Evolução Trancamento, Desistência e Transferência

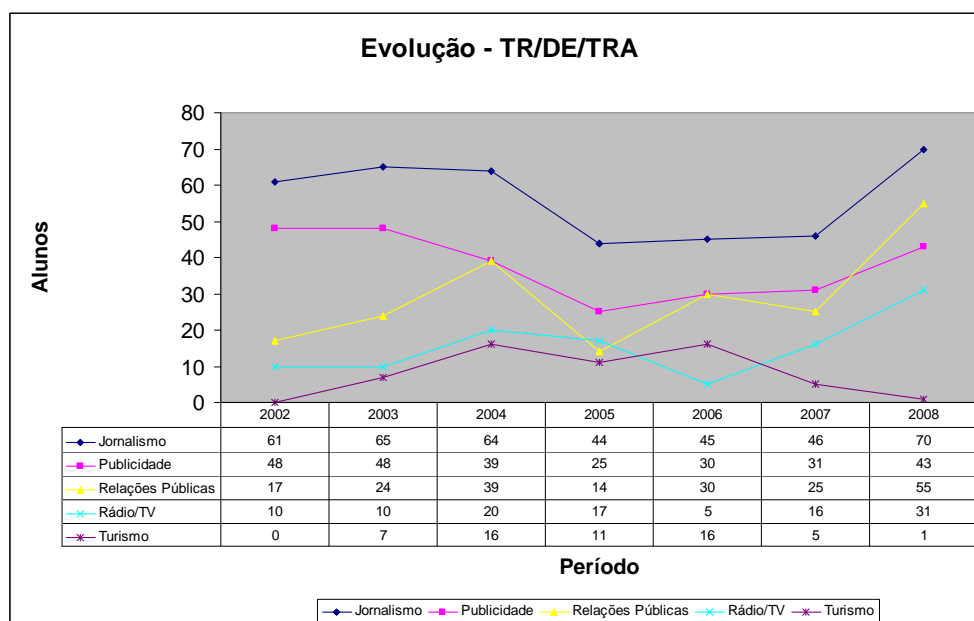


Figura 19 – Evolução Trancamento, Desistência e Transferência

Fonte: Elaborado pelo autor

TR – Transferência - DE – Desistência - TRA – Trancamento

4.4.5. Programas de Apoio Ao Desenvolvimento Acadêmico Discente

O aluno com dificuldade para pagar a mensalidade pode utilizar outras formas de pagamento: convênios que a Faculdade mantém com o Financiamento Estudantil - FIES, que financia 70% do valor das mensalidades e a Bolsa Filantrópica, um programa de bolsas de estudos que a Instituição concede a partir do segundo ano de curso. Os valores das bolsas giram em torno de 25% a 100% do valor das mensalidades. Além dessas possibilidades, existe a oferta de trabalho de monitoria e estágios, que oferecem aos alunos bolsas de estudo integral e outros incentivos, como fornecimento de passes para transporte.

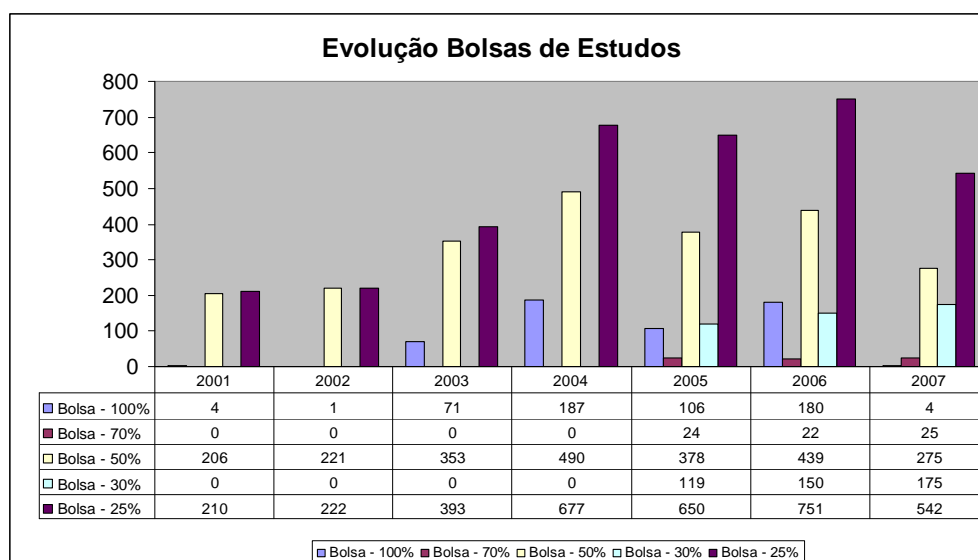


Figura 20 – Evolução das Bolsas de Estudos

Fonte: Elaborado pelo autor

De 2001 a 2007, a Mantenedora da Faculdade, de forma direta ou indireta, beneficiou 3.445 alunos com bolsas de estudo. A seleção dos bolsistas, que alegam dificuldades financeiras, é feita por uma Comissão da Faculdade, dedicada exclusivamente a esse trabalho e que atingiu ano de 2007 um total 542 alunos. Os outros estudantes bolsistas trabalharam como estagiários ou monitores da Faculdade, Rádio Gazeta, TV Gazeta ou do website GazetaEsportiva.net. Todas as atividades laboratoriais, no caso de curso de Jornalismo, são desenvolvidas com o auxílio de monitores; são escolhidos pela Coordenadoria, em conjunto com o professor responsável pela atividade e recebem uma bolsa integral por 20 horas semanais de trabalho. É responsabilidade do professor estabelecer o horário de trabalho, bem como orientar e fiscalizar as atividades.

4.4.6. Evolução do Quadro Funcional

Perfil Técnico-Administrativo

A Faculdade passou por um crescimento a partir da década de 90, que levou a um aumento do corpo de funcionários técnico-administrativos hoje constituído de 83 funcionários. Em geral, possuem boa formação educacional e a contratação é

feita pelo Departamento de Recursos Humanos da Fundação, exigindo experiência anterior para o cargo pretendido. A evolução do quadro de funcionários de 1999 a 2008 está na figura que segue.

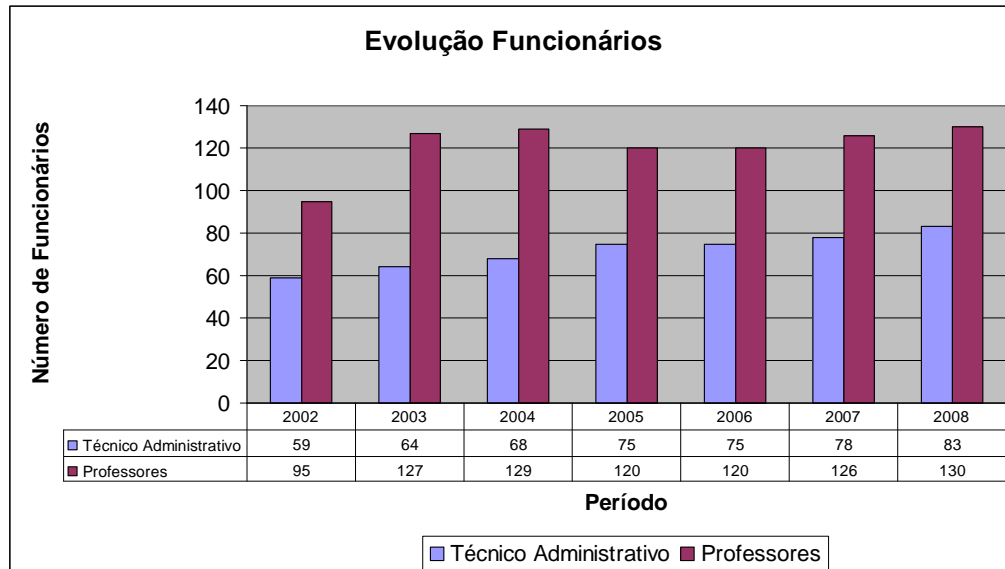


Figura 21 – Evolução do Quadro Funcional

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale ressaltar que em diversas áreas são os mesmos funcionários que atendem todos os veículos, ou seja, não há um setor de limpeza para cada Unidade e sim um setor ligado a Superintendência Patrimonial que presta serviços às diversas áreas.

CAPÍTULO V – METODOLOGIA DIRECIONADA AO ESTUDO DE CASO

5.1. Metodologia da Pesquisa

A especificação da metodologia da pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2000, p.105-106) é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões: como? com quê? onde? quanto? Para as autoras o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade.

O Método recomendado para esta pesquisa é o estudo de caso que, conforme Yin (2005, 19) deve ser usado “[...] quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” Para o referido autor o estudo de caso é utilizado em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais sociais, políticos e de grupos.

5.2. Protocolo para o Estudo de Caso

Conforme Yin (2005, p.92), o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento. “O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade de uma pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados...”

Assim, o autor destaca quatro seções que norteiam o estudo de caso: a) visão geral do projeto do estudo de caso; b) procedimentos de campo e análise dos dados; c) questões do estudo de caso; d) guia para o relatório do estudo de caso.

5.2.1. Visão geral do projeto do estudo de caso

Segundo Yin (2005, p.94) é muito importante ter uma visão geral do projeto.

Nesse sentido, como o principal objetivo desta pesquisa é demonstrar como ocorre a implementação da ferramenta BSC em uma Instituição de Ensino, foi necessário:

1. Analisar o documento da Mantenedora e da IES, entrevistar os profissionais da Instituição para conhecer sua estrutura, cultura organizacional e processos e atividades.
2. Realizar Workshops para definição de perspectivas e fatores críticos de sucesso, montagem do mapa estratégico.
3. Analisar os dados internos da empresa para a criação da estrutura conforme metodologia do Balanced Scorecard dentro das quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.
4. Escolher indicadores de desempenho, consolidar e validar os resultados das medidas de desempenho da IES.

5.2.2. Procedimentos e análise dos dados coletados

Geralmente, as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: a) documentos; b) registros em arquivo; c) entrevistas; d) observação direta; e) observação participante e f) artefatos físicos, conforme enfatiza Yin (2005, p.108). Yin comenta a importância de alguns princípios para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso:

- a) Várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas).
- b) Um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso).
- c) Um encadeamento de evidências (ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

Para dar início à proposta de implementação do Balanced Scorecard foi necessário o levantamento bibliográfico, entrevistas e leitura, bem como análise e síntese dos documentos institucionais. A partir desta análise foi possível fazer uma avaliação sobre quais devem ser as ações a serem levantadas para que, fosse atingido o objetivo deste trabalho **Balanced Scorecard: Uma Proposta Para Aplicação em Instituição de Ensino Superior.**

5.3. Pesquisa bibliográfica

A descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como pesquisa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar (LAKATOS; MARCONI, 2000, p.44).

Assim sendo, as autoras confirmam que a pesquisa bibliográfica pode ser considerada como primeiro passo de toda pesquisa científica.

Já para Ruiz (2002, p.58), “bibliografia é um conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversas entre si....”, ou seja, a “pesquisa bibliográfica consiste no exame desses livros, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica”.

Para a realização da pesquisa bibliográfica é primordial levantar o máximo de informações bibliográficas (nacional e estrangeira), sobre o assunto.

5.4. Entrevistas

Entende-se por entrevista uma técnica que permite o relacionamento entre o entrevistado e entrevistador, por meio de um diálogo orientado que busca, por meio do interrogatório – no caso, aplicação de questionário, reuniões para esclarecimentos, conversas com os entrevistados sobre as perguntas – informações e dados para a pesquisa (PATON et al, 2000).

As entrevistas representam uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Yin (2005, p.117) pondera que é muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea, podendo interagir com os respondentes-chave com o propósito de melhorar o processo de pesquisa. A este respeito comenta: “Quanto mais o respondente auxiliar dessa última maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um “informante”, deixando de ser o de um mero respondente” (YIN, 2005, p.117).

Para Ruiz (2002, p.51) a entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento.

Segundo Malhotra (2002, p.156) a entrevista seguiu uma abordagem direta, ou seja, o objetivo do projeto foi revelado aos respondentes. A entrevista foi aplicada em grupo de foco. “Um grupo de foco é uma entrevista realizada por um moderador treinado, de uma forma não-estruturada e natural, com um pequeno grupo de respondentes. Moderador lidera a discussão.”

Ainda para Malhotra (2002, 161 e 162) a aplicação da técnica está nos resultados inesperados que, em geral, se obtêm de um grupo de discussão, com algumas vantagens e desvantagens.

Algumas vantagens:

Sinergismo – um grupo de pessoas em conjunto produz maior âmbito de informação, visão profunda e idéias, do que respostas individuais isoladas.

Bola-de-neve – um efeito de carro-chefe seguidamente ocorre nas entrevistas em grupo, com os comentários de uma pessoa desencadeando uma reação em cadeia dos outros participantes.

Estímulos – em geral, após um breve período introdutório, os respondentes desejam expressar suas idéias e expor suas opiniões à medida que aumenta no grupo o nível geral de interesse e expectativa sobre o tópico.

Segurança – sensações dos participantes são semelhantes às de outros membros do grupo, eles se sentem à vontade e dispostos a expressar suas idéias.

Velocidade – como vários indivíduos são entrevistados ao mesmo tempo, a coleta e a análise de dados se processam de maneira relativamente rápida.

Algumas desvantagens:

Julgamento incorreto – os grupos de foco são particularmente suscetíveis às inclinações do cliente e do pesquisador.

Moderação – é difícil moderar os grupos de foco. A qualidade dos resultados depende essencialmente da habilidade do moderador.

5.5. A liberação para a pesquisa³

O início da primeira fase da entrevista se deu no dia 20 de maio de 2007, após este pesquisador ter conseguido apoio da Mantenedora na pessoa do Superintendente Geral da Fundação Cásper Líbero, e da Mantida, na pessoa da Diretoria da Faculdade Cásper Líbero.

Nesse início houve a participação das pessoas responsáveis por cada área da Faculdade Cásper Líbero; áreas consideradas estratégicas para definição da missão, visão e valores da Instituição, como seguem:

- a. Diretoria.
- b. Vice Diretoria.
- c. Coordenadores e Vice Coordenadores.
- d. Gerentes e Supervisores e ou Encarregados.

Nessa primeira fase da pesquisa foram utilizados alguns instrumentos que contribuíram para a definição da missão, da visão e dos valores da Instituição. Estes instrumentos ajudaram os entrevistados a responder o **Apêndice C** (Apresentação do questionário sobre a missão e visão da IES).

Conforme o formulário foi questionado qual o principal público-alvo da Instituição e se este pode ser visto como cliente:

1. **Anexo A** – Proposta de Avaliação do Ensino Superior - SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior).
2. **Anexo B** – Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil.
3. **Apêndice A** - Apresentação “Construindo um Modelo de Gestão de Pessoas” elaborado pela Mantenedora Fundação Cásper Líbero para nortear as missões das diversas Unidades de Negócio.

³ Uma vez que a colaboração solicitada aos grupos descritos acima na condução da pesquisa nem sempre tenha se efetivado a contento, em muitas ocasiões o autor da presente dissertação viu-se obrigado a complementar, ele mesmo, certas informações, principalmente no que se refere às definições dos fatores críticos de sucesso e aos objetivos estratégicos na perspectiva financeira e, conseqüentemente, nos indicadores de desempenho.

4. **Apêndice B** - Apresentação de um artigo “O valor do Cliente como elemento de Marketing para Instituições de Ensino Superior”, com propósito de ajudar os entrevistados na discussão de quem é o cliente.

5. **Apêndice F** - Análise da Concorrência entre as Faculdades de Comunicação, bem como Aspectos Positivos e Negativos da Faculdade Cásper Líbero.

Após a consolidação do questionário (Apêndice C) foi gerado um único documento com a missão e visão institucional e este encaminhado aos participantes, de forma a divulgar os resultados da consolidação dos formulários.

Após a definição da missão e visão institucional deu-se início à segunda fase, ou seja, foram realizados levantamentos dos fatores críticos de sucesso (**Apêndice D**) e os objetivos estratégicos nas perspectivas do BSC (**Apêndice E**) com auxílio da análise SWOT, ou seja: - definição dos pontos fortes e fracos do ambiente interno; - ameaças e oportunidades do ambiente externo; - pontos fortes e fracos do ambiente interno; - ameaças e oportunidades do ambiente externo.

5.6. Análise e interpretação de dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, ao contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo, conforme enfatiza Yin (2005, p.137). Assim sendo, o procedimento para analisar e interpretar os dados coletados foram as entrevistas realizadas, configuradas como qualitativas, bem como a análise dos formulários (**Apêndice C** - definição da Missão, Visão e Valores), (**Apêndice D** - levantamentos dos Fatores Críticos de Sucesso) e (**Apêndice E** – Objetivos Estratégicos).

O desenvolvimento deste trabalho teve como principal ferramenta de apoio a revisão de literatura sobre o BSC e as características das Instituições de Ensino. A atuação deste pesquisador na área educacional como *controller*, mostrou-se fundamental no estudo de caso.

5.7. Questões de estudo de Caso

Segundo Yin (2005, p.98) este componente é o ponto central do protocolo, pois reflete as linhas reais de investigação. Para o autor as questões do protocolo são, em essência, os lembretes que se deve utilizar para lembrar-se das informações que necessitam ser coletadas e o motivo para coletá-las, conforme segue:

- Desenvolvimento e confirmação da missão e visão.
- Desenvolvimento dos fatores críticos de sucesso.
- Desenvolvimento dos objetivos estratégicos, com a ajuda da ferramenta de análise de SWOT.
- Indicadores de desempenho

5.8. Guia para o relatório de um estudo de caso

Conforme Yin (2005, p.101), este componente não é muito utilizado na maioria dos projetos de estudo de caso. Porém, o autor é enfático quando menciona que algum planejamento nesse estágio preparatório deve constar no protocolo do estudo de caso.

Fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão. Independentemente da forma que o estudo assume, no entanto, etapas semelhantes devem ser obedecidas durante o processo de composição: identificar o público almejado para o relatório, desenvolver uma estrutura de composição e adotar certos procedimentos (como pedir para pessoas informadas revisarem o estudo de caso do qual foram objeto do estudo (YIN, 2005, p.101).

CAPÍTULO VI - PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA FACULDADE CASPER LIBERO

Este capítulo apresenta a proposta de implementação da ferramenta BSC na Instituição de Ensino Cásper Líbero, com o apoio dos referenciais teóricos apresentados nos capítulos II, III, IV e V: Fundamentação Teórica apresentada no capítulo II, a estrutura e sistemática do BSC apresentada no capítulo III, a apresentação da característica da Faculdade Cásper Líbero no capítulo IV e a metodologia direcionada ao estudo de caso no capítulo V.

6.1. Procedimentos para definição da Missão, Valores e Visão pelos pesquisados

Para definição da missão e da visão da IES foi necessário, conforme proposta, primeiramente a leitura e discussão do documento gerado pela Fundação Cásper Líbero, a partir de reuniões com toda a sua Diretoria e Superintendentes das áreas de negócios “Construindo um Modelo de Gestão de Pessoas”.

Este documento gerado demonstra os valores e crenças da Mantenedora (**Apêndice A** - Construindo um Modelo de Gestão de Pessoas), bem como as sete competências que sustentam estes valores e que deverão nortear todo trabalho futuro da organização e demais unidades de negócios.

Na seqüência os grupos de trabalhos – Diretoria, Vice-Diretoria, Coordenadores e Vice-Coordenadores, Gerentes, Supervisores e ou Encarregados – discutiram sobre quem é o cliente na Instituição de Ensino. Conforme apresentado no artigo “O valor do Cliente como elemento de Marketing para Instituições de Ensino Superior”, o mesmo inicia-se com a pergunta: “Quem são os clientes da Educação Superior?” Neste artigo os autores indagam e questionam quem seriam os clientes em uma IES, de forma a comentarem:

Clientes não têm a necessidade de provar mérito e elegibilidade. Entretanto, uma vez admitidos na IES, os alunos são continuamente testados e certificados com notas e, uma vez reprovados, são obrigados a repetir um curso ou disciplina, ou são impedidos de prosseguir.

Kamvounias (1999 apud HOLANDA JR. et.al., 2006) questiona a existência de algum outro mercado em que o fornecedor recebe o dinheiro do cliente, mantém-

se no relacionamento longo e complexo e, ao final, recusa-se a entregar o produto desejado, no caso, o diploma.

Com o auxílio deste artigo foi possível chegar a uma conclusão nos grupos. Todos foram unânimes que os alunos pertencem ou fazem parte deste grupo, porém, além dos alunos, os entrevistados entendem que outros grupos são tão importantes para o cumprimento da missão da Instituição, tais como: profissionais, funcionários, mercado de trabalho, fornecedores, governo federal, ou seja, a Sociedade em geral.

Com isto foi possível responder a questão de número dois: “Quais são os públicos que se relacionam com a Faculdade Casper Líbero?”, possibilitando, inclusive, a consolidação para a questão de número três: “Aponte o principal público-alvo da Faculdade Cásper Líbero. Este público pode ser visto como o cliente da instituição? Explique”.

O principal público alvo da Instituição é o aluno, porém, este aluno não pode ser confundido como cliente da Instituição. Na visão dos entrevistados a relação de cliente com a Instituição não se pode medir, simplesmente, pela relação comercial. Então, concluíram que o **cliente final para uma Instituição de Ensino deve ser a Sociedade**, contudo, todos têm ciência da necessidade do aluno ser parte integrante deste grupo, mas não como o principal cliente.

A Faculdade Cásper Líbero identificou que a área de atuação deveria ser a de Comunicação, contrariando a posição anterior de atuar em outras áreas como Administração, fato este que culminou com a abertura, em 2003, do curso de Turismo e o encerramento do mesmo a partir de 2006. A Faculdade Cásper Líbero reúne alguns pontos-chave que a tornam única, para atuar na área de comunicação:

- Pertencer a um conglomerado de comunicação, unindo desenvolvimento científico e prático: TV Gazeta, Rádio Am/Fm, Jornal A Gazeta Esportiva.
- Aproveitamento de mão de obra nas Unidades de Negócios da Fundação Cásper Líbero por intermédio de trabalhos realizados na IES.
- Intenso trabalho na área de estágios junto às unidades de negócio da Fundação Cásper Líbero, fazendo com que o aluno vivencie na prática os fundamentos obtidos em sala de aula.

De posse dos formulários preenchidos pelos grupos foi realizada uma consolidação da missão e visão da IES .

Com base nessa explanação, a Missão da Faculdade Cásper Líbero pode ser assim definida:

A Faculdade Cásper Líbero promove a cidadania desenvolvendo o ensino e a pesquisa **na área da comunicação**; estabelecendo amplo relacionamento com a sociedade formando e alimentando o conhecimento profissional, a postura ética e o aperfeiçoamento contemporâneo.

Também foram definidas suas crenças e valores:

Princípios que norteiam a Faculdade Cásper Líbero

- Respeito à ética nos termos sistematizados no Regimento Interno.
- Promoção de valores humanos e de uma cultura voltada para a paz e a preservação da vida.
- Compromisso com o desenvolvimento da **cidadania**, do corpo docente, do corpo discente e dos funcionários da instituição.

Valores existentes e estimulados na Faculdade Cásper Líbero

- Tradição.
- Compreensão mútua.
- Companheirismo.
- Integração.
- Solidariedade.
- Responsabilidade social.
- Respeito à diversidade.
- Ética.
- Excelência e efetividade (que abrange eficiência e eficácia mediadas pela educação).

A Faculdade Cásper Líbero possui a seguinte visão:

Ser uma Instituição focada no desenvolvimento de **comunicação** sendo uma referência em ensino, prática e pesquisa, com forte aderência profissional no mercado brasileiro.

Após a análise das informações relacionadas à Missão, à Visão e aos Valores e Crenças da Faculdade Cásper Líbero foi possível demonstrar como se deu a visão estratégica por meio das perspectivas do Balanced Scorecard: a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, das perspectivas internas e perspectivas do aprendizado e crescimento. Então, a próxima etapa foi a demonstração da construção do mapa estratégico e a aplicação da metodologia do Balanced Scorecard.

6.2. Construção do Modelo BSC na IES

6.2.1. Etapa 1. Traduzir a estratégia em termos operacionais

Etapa 1.1. Apresentar o conceito de BSC e etapas do trabalho

Dando prosseguimento ao trabalho, após a definição da missão e visão da Instituição, houve a necessidade de solucionar possíveis dúvidas sobre o conceito do BSC. Ainda nesta etapa foi apresentado aos grupos de trabalho: a) Diretoria e Vice-Diretoria, b) Coordenadorias de Graduação e Pós-Graduação, c) Áreas técnicas/administrativas (Secretaria, Biblioteca, Área de Eventos, Coordenação do Vestibular e Laboratórios):

- Apresentação da missão, visão e valores.
- Apresentação do conceito do BSC.
- Definição dos fatores críticos de sucesso (Apêndice D).
- Definição dos objetivos estratégicos (Apêndice E).

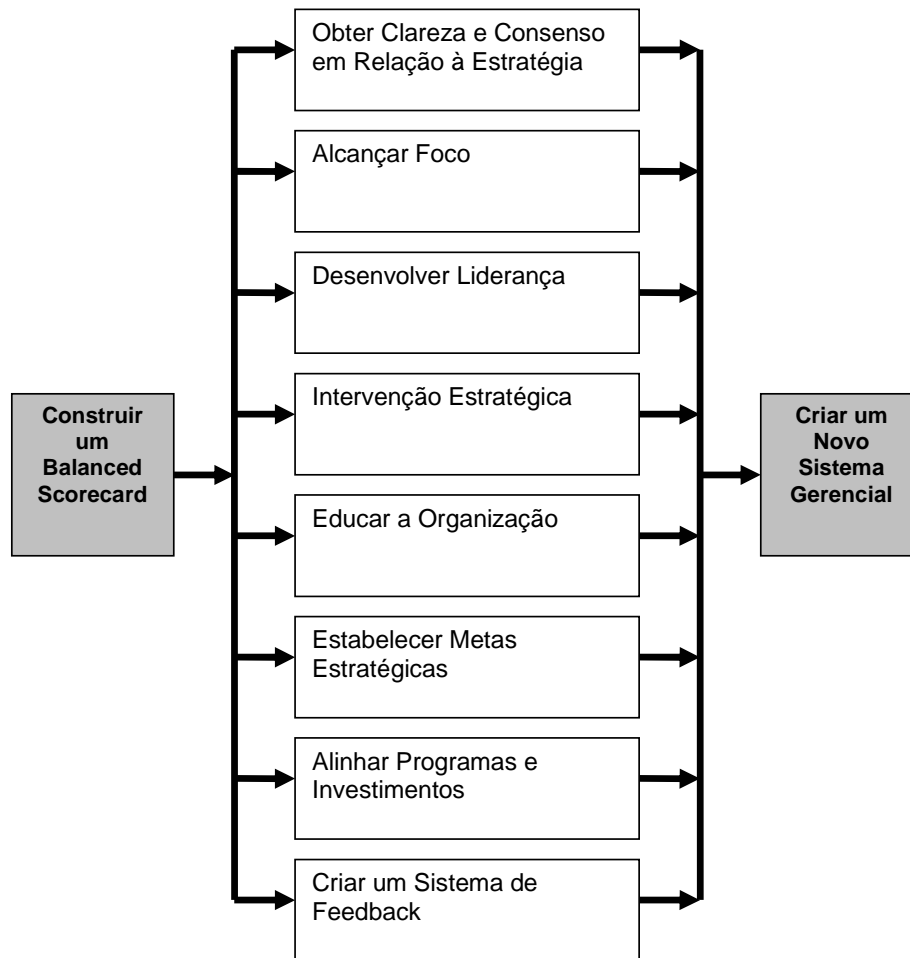


Figura 22 – A Maioria das Empresas adota o Scorecard para orientar Partes Isoladas do Processo Gerencial

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997, p.286)

6.2.2. Etapa 1.2. Selecionar a unidade organizacional adequada

A Faculdade Cásper Líbero reúne todos os elementos necessários para atender a **tarefa de 1 “Selecionar a Unidade Organizacional Adequada”**.

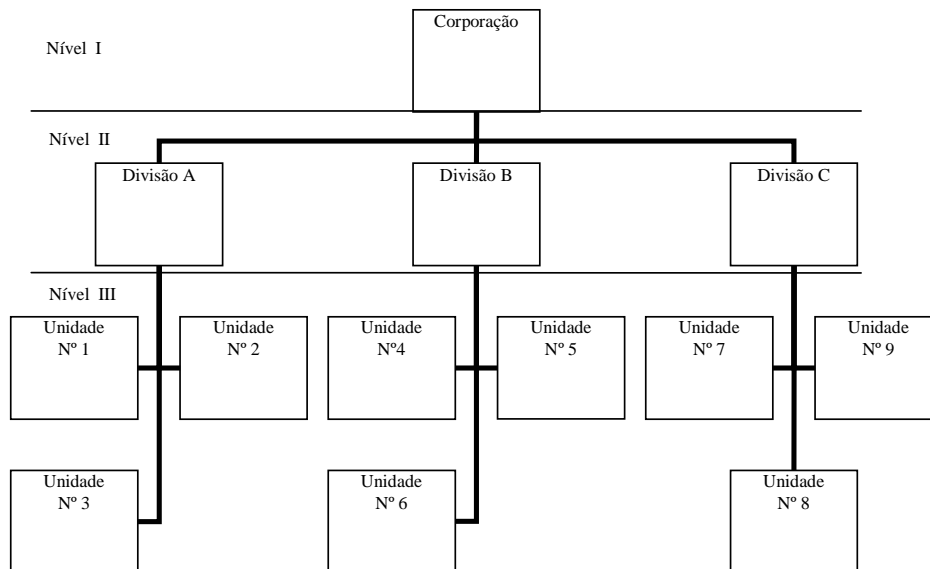


Figura 23 – Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.315)

6.2.3. Etapa 1.3 Identificar as relações entre a Unidade de Negócios e a Fundação

A Fundação Cásper Líbero é uma organização sem fins lucrativos e que mantém além da Faculdade Cásper Líbero as demais Unidades de Negócios (TV Gazeta, Rádio AM/FM, o Jornal Gazeta Esportiva, Locatários), porém, todo o apoio em nível administrativo, financeiro e de infra-estrutura é fornecido por duas únicas áreas “Superintendência Administrativa Financeira e Superintendência Patrimonial”.

Assim sendo é possível identificar as relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação, atendendo a **tarefa de 2 “Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação”**, que conforme Norton e Kaplan (1997, p.316)

“Definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa”.

6.2.4. Etapa 1.4. Definir Estrutura e Responsabilidade

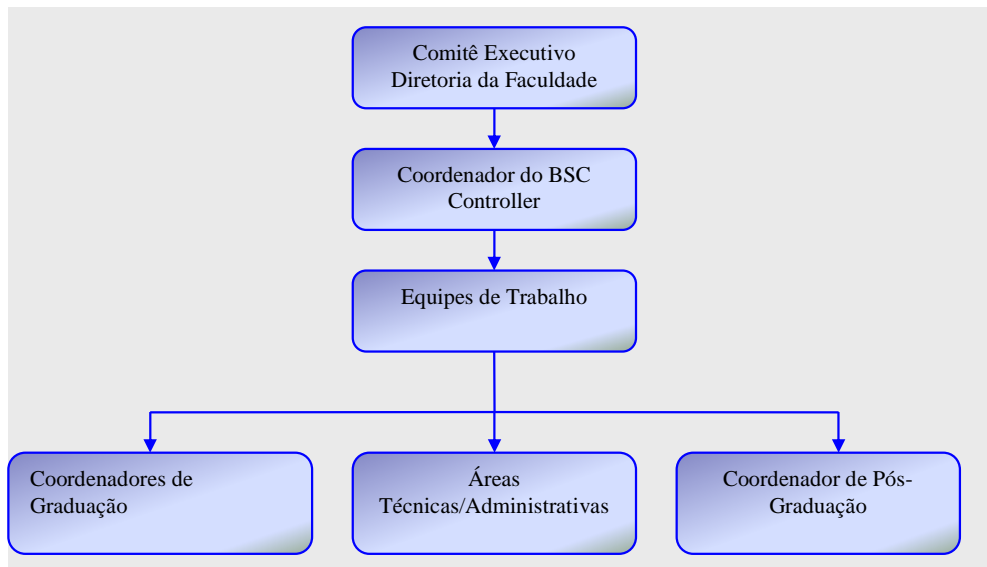


Figura 24 - Estrutura do Grupo de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Etapa 1.4.1. Comitê Executivo

É composto pela Diretoria da Faculdade e Vice-Diretoria da Faculdade, tendo como principais responsabilidades:

- A definição da Missão, Visão e Valores.
- A designação dos grupos de trabalho.
- Validar os fatores críticos de sucesso, objetivos e indicadores estratégicos.
- Validar o mapa estratégico.

Etapa 1.4.2. Coordenador do BSC

A coordenação, geralmente, fica a cargo do *Controller* e com as seguintes responsabilidades:

- Coordenar as reuniões.
- Explicar o conceito da ferramenta BSC.
- Oferecer apoio e esclarecer dúvidas do Comitê Executivo.
- Desenvolver entrevistas com o grupo de trabalho.
- Elaborar o mapa estratégico.

Etapa 1.4.3. Equipes de implantação

A equipe é composta por coordenadores de cursos (graduação e pós-graduação), Gerentes, Supervisores ou Encarregados tendo como principais atribuições:

- Oferecer conhecimento específico da Unidade de Negócio.
- Identificar os fatores críticos de sucesso.
- Elaborar os objetivos e indicadores estratégicos.

Etapa 1.4.4. Capacitar a Equipe

Durante a apresentação do trabalho ficou evidente, que alguns membros da equipe já conheciam a ferramenta – BSC e sua aplicação em empresas de mercado, porém, a maioria não tinha conhecimento, sendo necessário explicar os conceitos do BSC.

6.2.5. Etapa 1.5. Definir os Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico

Nessa etapa o coordenador prepara o material básico do BSC, bem como documentos internos sobre a definição da missão, visão e estratégia da unidade de negócio.

Etapa 1.5.1. Missão:

A Faculdade Cásper Líbero promove a cidadania desenvolvendo o ensino e a pesquisa **na área da comunicação**; estabelecendo amplo relacionamento com a sociedade formando e alimentando o conhecimento profissional, a postura ética e o aperfeiçoamento contemporâneo.

Etapa 1.5.2. Crenças e Valores:

Princípios que norteiam a Faculdade Cásper Líbero

- Respeito à ética nos termos sistematizados no Regimento Interno.
- Promoção de valores humanos e de uma cultura voltada para a paz e a preservação da vida.
- Compromisso com o desenvolvimento da **cidadania**, do corpo docente, do corpo discente e dos funcionários da instituição.

Valores existentes e estimulados na Faculdade Cásper Líbero

- Tradição.
- Compreensão mútua.
- Companheirismo.
- Integração.
- Solidariedade.
- Responsabilidade social.
- Respeito à diversidade.
- Ética.
- Excelência e efetividade (que abrange eficiência e eficácia mediadas pela educação).

Etapa 1.5.3. Visão:

Ser uma Instituição focada no desenvolvimento de **comunicação** sendo uma referência em ensino, prática e pesquisa, com forte aderência profissional no mercado brasileiro.

6.2.6. Etapa 1.6. Sessão de síntese

Nessa fase o coordenador do BSC, conjuntamente com outros membros da equipe de projeto, se reuniu para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e possíveis medidas que serviram de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Assim sendo, o coordenador do BSC juntamente com outros membros da equipe de trabalho discutiram com o comitê executivo a missão, visão, e valores para que seja possível determinar:

- Fatores críticos de sucesso.
- Objetivos estratégicos, com a ajuda da ferramenta de análise de SWOT.
- Indicadores de desempenho.

Após a leitura e entendimento do Apêndice F (Análise da Concorrência entre as Faculdades de Comunicação e Aspectos Positivos e Negativos da Faculdade Cásper Líbero) e com o auxílio de *flipchart*, em grupos separados, foram anotadas as respostas das questões relacionadas ao Apêndice D (Questionário sobre os Fatores Críticos de Sucesso):

I – Fatores Críticos de Sucesso nas Perspectivas Financeiras: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”

II – Fatores Críticos de Sucesso nas Perspectivas dos Clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”

III – Fatores Críticos de Sucesso nas Perspectivas dos Processos Internos: “Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”

IV – Fatores Críticos e Sucesso nas Perspectivas do Aprendizado e Crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

Etapa 1.6.1. Levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso

Houve uma pequena alteração na formatação das perspectivas de Kaplan e Norton, a perspectiva “clientes” na Instituição foi alterada para perspectiva da “Sociedade/Cliente” e colocada no alto da pirâmide em função da IES não ter fins lucrativos.

Trecho do testamento de Cásper Líbero.

Eu, Cásper Líbero, quero e disponho que todos os meus bens remanescentes sejam reunidos e aplicados como patrimônio da Fundação que hora crio e instituo, aparelhada dos inventos e aperfeiçoamentos que o progresso for engendrando, fidelíssimo à elevada finalidade da Fundação.

Consta ainda em seu Testamento.

Será tríplice a sua finalidade ou objetivo a saber: b) objetivo cultural de **criar e manter uma escola de jornalistas** e ensinamentos de humanidades, particularmente português, prosa, estilo, literatura, eloquência, história e filosofia, em cursos de grandes proporções, a começar pelo secundário e finalizar pelo superior.

Estas informações sobre os fatores críticos de sucesso da empresa para as medidas do Balanced Scorecard nas quatro perspectivas são:

Dentro da **Perspectiva da Sociedade/Clientes** foram definidos como fatores críticos de sucesso:

1. Ser reconhecido pelos alunos como a melhor Instituição de Ensino da área de comunicação.
2. Ser reconhecida pelas empresas líderes de mercado como um centro de referência em pesquisa e formação em comunicação.
3. Ser reconhecida pelos órgãos governamentais e pela comunidade pela contribuição gerada.

Para a **Perspectiva dos Processos Internos** foram definidos como fatores críticos de sucesso:

1. Excelência Operacional.
2. Comunicação Eficiente.
3. Processos de Inovação.

Para a **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** foram definidos como fatores críticos de sucesso:

1. Capacitação dos Professores e Funcionários.
2. Capacidade dos Sistemas de Informação.
3. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Para a **Perspectiva Financeira** foram definidos como fatores críticos de sucesso:

1. Resultados Crescentes.
2. Produtividade.
3. Investimentos Constantes.

Na figura 26 é demonstrado o desmembramento das perspectivas do BSC em fatores-chave de sucesso:

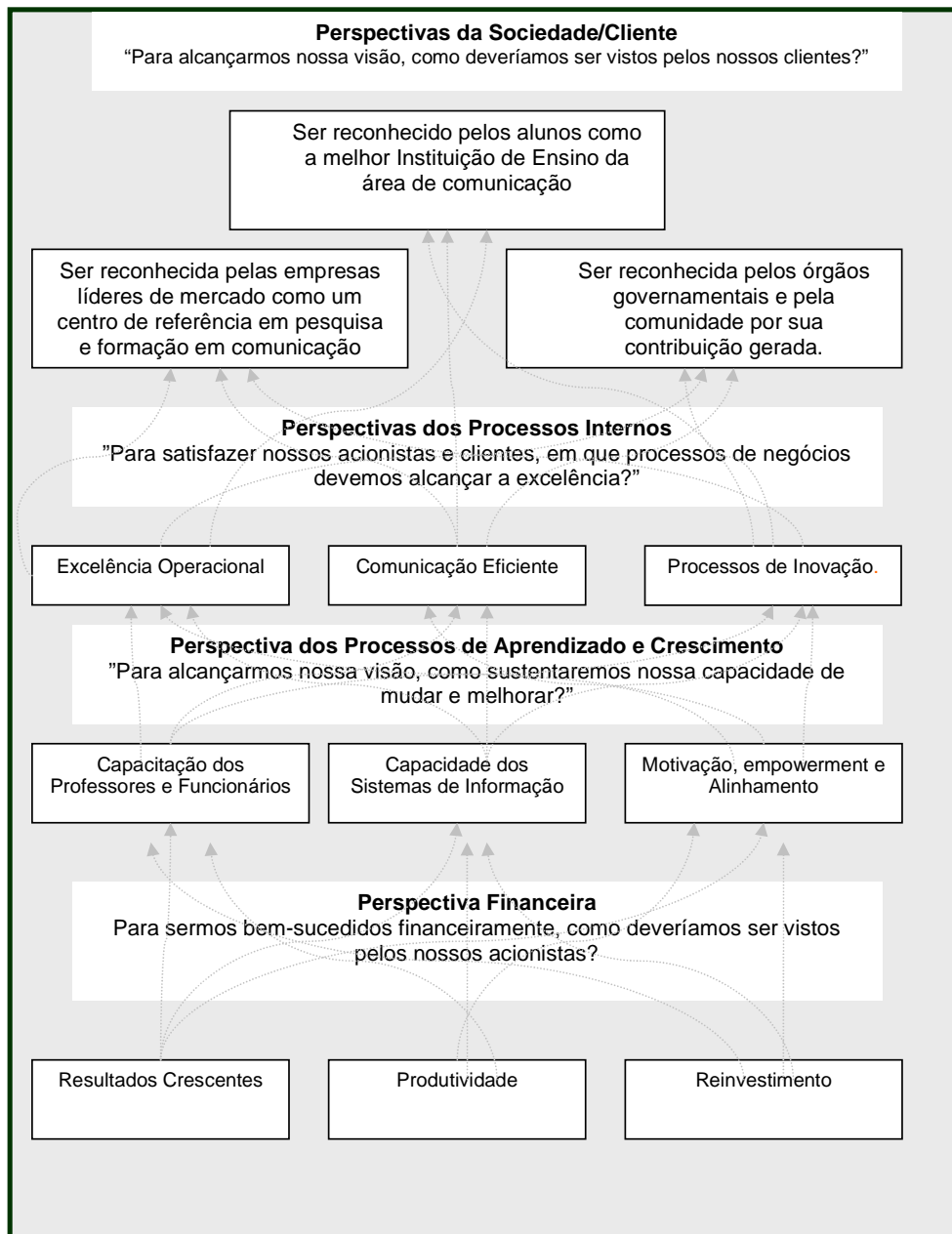


Figura 25 – Relação entre as Perspectivas do BSC e Fatores Críticos de Sucesso da Faculdade Cásper Líbero

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

- **Perspectivas da Sociedade/Cliente**

Ser reconhecido pelos alunos como a melhor Instituição de Ensino da área de comunicação

O reconhecimento do aluno constitui-se em ponto primordial para a Instituição de Ensino; a Faculdade Cásper Líbero, desde 2002, vem fazendo grandes investimentos com apoio da mantenedora e obtendo junto aos órgãos federais (MEC) o recredenciamento de todos os cursos. Com investimentos em salas de aula, laboratórios, áreas de apoio técnico/administrativo (infra-estrutura, informática, equipamentos, acervo bibliográfico) a Faculdade Cásper Líbero tornou-se uma Instituição de Ensino amplamente reconhecida por este público como uma das maiores instituições na área de comunicação. Evidentemente, sempre haverá a necessidade de investimento para que seja possível competir em igualdade com a concorrência. A Instituição proporciona aos seus alunos aulas enriquecidas por práticas pedagógicas inovadoras e com uma ótima qualidade de ensino.

Ser reconhecida pelas empresas líderes de mercado como um centro de referência em pesquisa e formação em comunicação

O reconhecimento do mercado de trabalho igualmente se constitui em um dos principais pilares da Faculdade Cásper Líbero, ficando evidente nas pesquisas realizadas junto a Diretoria e coordenadores da Instituição com auxílio do Apêndice B (O Valor do Cliente como Elemento de Marketing para Instituições de Ensino Superior). O grupo respondeu que, apesar do aluno fazer parte integrante deste processo, a sociedade e ou mercado são os principais clientes da Instituição, pois este colabora no processo de mensuração da qualidade de ensino. Neste sentido, a Faculdade Cásper líbero deve organizar-se, firmar inúmeras parcerias mercadológicas, possibilitando o ingresso deste aluno nesse mercado.

Ser reconhecida pelos órgãos governamentais e pela comunidade por sua contribuição gerada

Obter de acordo com Decreto 3860 de 09 de julho de 2001 art.º 7, o recredenciamento da Faculdade Cásper Líbero como Faculdade Isolada, visto que sem o recredenciamento junto ao MEC não há como dar continuidade no processo de investimento em todas as áreas de Instituição.

Fazemos aqui uma recursividade ao capítulo IV para lembrar que Faculdade Cásper Líbero está inserida como:

Faculdades Isoladas: instituições de educação superior pública ou privadas. Com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento são vinculadas a um único mantenedor e com administração e direção isoladas. Podem oferecer cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

- **Perspectivas dos Processos Internos**

Excelência Operacional

Na perspectiva dos Processos internos foi escolhida a excelência operacional como um fator crítico de sucesso devido à constante necessidade da IES alcançar melhorias acentuadas de qualidade, custo e responsabilidade dos processos de gestão e de prestação de serviço.

Comunicação Eficiente

A comunicação entre os setores da IES foi considerada pela alta administração como um fator preponderante na construção da estratégia e, principalmente, em seu gerenciamento, bem como a comunicação entre a Unidade de Negócio e a Mantenedora. A comunicação entre os setores foi considerada deficiente, gerando desperdício de tempo entre as áreas e, conseqüentemente, os recursos das mesmas. Também foi identificada durante as pesquisas a falta de conhecimento da missão e visão da IES por vários setores da Instituição. A comunicação eficiente é um dos pré-requisitos para um bom funcionamento da estratégia e do BSC.

Processos de Inovação

Nesta perspectiva, a maioria das empresas focaliza a melhoria dos processos operacionais existentes. Desta maneira, a alta administração entendeu ser importante não só aumentar alguns indicadores de desempenho técnicos e administrativos, como também tentar identificar processos que possam surpreender os clientes encontrando respostas para duas perguntas:

a) Que tipos de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?

b) Como poderemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

Os processos internos produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes, melhoram os processos e reduzem custos.

- **Perspectiva dos Processos de Aprendizado e Crescimento**

Capacitação dos Professores e Funcionários

A capacitação e titulação dos docentes pertencentes ao quadro da Instituição, é um fator de grande importância para o sucesso da Instituição. Estes entendem que a capacitação dos professores leva a um crescimento na qualidade de ensino de graduação e pós-graduação, fazendo com que a avaliação da Instituição perante os órgãos federais (MEC) seja positiva e, conseqüentemente, facilitadora do credenciamento. Já a capacitação dos funcionários técnico-administrativos leva a uma melhora contínua da qualidade dos serviços de apoio ao corpo docente e discente.

Capacidade dos Sistemas de Informação

Nestes processos foram destaque os processos de apoio e infra-estrutura de tecnologia na forma de softwares e hardwares utilizados no processo de gestão acadêmica e administrativa da Instituição. Dentre os diversos sistemas de apoio podem ser citados: sistema acadêmico de gestão (pedagógico, tesouraria e administrativo), melhora nos níveis de informatização da biblioteca (computadores e terminais de consulta) dando prioridade para reservas de obras via internet. Para que os funcionários tenham desempenho eficaz no ambiente competitivo são imprescindíveis excelentes informações – sobre clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Nesta perspectiva a motivação, *empowerment* e alinhamento foram considerados pela alta administração um importante fator crítico de sucesso, visto que através deste a IES tem a ciência de como avaliar os serviços produzidos pelos funcionários, docentes e executivos contribuindo para, se preciso, implantar novos cursos e treinamentos que possibilitem a geração de mais valor para a Instituição.

- **Perspectiva Financeira**

Resultados Crescentes

Resultado econômico institucional refere-se ao resultado dos cursos de graduação e pós-graduação, bem como da venda de produtos e prestação de serviços de novos produtos como cursos extra-curriculares.

Produtividade

Outro fator a ser considerado é a redução de custos e melhoria da produtividade. Almeja-se que a Instituição maximize os seus ativos fixos a fim de aumentar a rentabilidade da Instituição. O alcance de níveis de custos competitivos, a melhoria das margens operacionais e o monitoramento dos níveis de despesas indiretas e de apoio são fatores que contribuem para aumentar a produtividade e as taxas de retorno sobre o investimento.

Reinvestimento

Conforme definido pela alta administração o reinvestimento na Instituição de Ensino é sempre o início de um processo, posto a necessidade da Instituição de fazer investimentos nas áreas, visando manter a operacionalidade da empresa.

6.2.7. Etapa 1.7. Identificação dos objetivos estratégicos

A definição dos Objetivos Estratégicos da IES foi feita utilizando-se a metodologia de SWOT (*strengthens, weaknesses, opportunities e threatens*), pois ela auxilia, eficientemente, na identificação das forças e fraquezas e a examinar as oportunidades e ameaças enfrentadas pela IES. Essa ferramenta foi muito útil na organização de informações, auxiliando os grupos a visualizarem os aspectos verdadeiramente críticos ao sucesso. Assim, sucederam-se reuniões com os grupos das perspectivas, utilizando o formulário do Apêndice E (Questionário sobre Objetivos da Unidade Negócio); entretanto, agora os objetivos e indicadores deveriam estar ligados aos fatores críticos de sucesso já especificados e conforme figura 24.

Nas reuniões de análise de SWOT e de definição de objetivos cabe ressaltar a importância de se manter um intervalo, de pelo menos uma semana, entre as mesmas; isso para que os participantes tenham tempo de rever os pontos abordados e apontar possíveis correções ou lacunas.

Para focar a síntese dos cenários, análise de mercado e análise competitiva, foi elaborada a matriz SWOT, sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Quadro 9 – Análise do Ambiente Interno e Externo

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
+	Forças	Oportunidades	+
	Pontos Fortes: as características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos. Ex.: equipe altamente capacitada, tecnologia avançada, adaptabilidade às mudanças.	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Ex.: novos clientes, disponibilidade de novos canais de divulgação/distribuição, ampliação do escopo de atuação.	
-	Fraquezas	Ameaças	-
	Pontos Fracos: as características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidade e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado. Ex.: sistemas de informação obsoletos, baixa capacidade inovadora.	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. Ex.: surgimento de produtos equivalentes no mercado, dispersão geográfica da clientela.	

Fonte: Adaptado do Tribunal de Contas da União⁴ (2008).

Como mencionado, a análise SWOT implica na análise de quatro elementos-chave: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que envolvem uma empresa ou negócio.

Após a exposição do conceito da análise de SWOT e após várias reuniões foi possível consolidar a construção de um quadro contendo os Pontos Fortes e Fracos

⁴ Disponível em <<http://www.tcu.gov.br>> Acesso em 24 set 2008.

e do outro as Oportunidades e Ameças. Dentre os vários pontos sugeridos estes, na visão da maioria, seriam os mais enfáticos:

Quadro 10 - Oportunidades da Faculdade Cásper Líbero

Classificação	Oportunidades
1	Ampliação das linhas de pesquisas dos programas de Pós-Graduação e <i>Strictu Sensu</i> nas áreas de comunicação: Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Rádio e TV.
2	Criação de um setor de atividades de extensão universitária, com o propósito de ampliar e sistematizar a oferta de cursos.
3	Demanda por cursos de comunicação.
4	Ampliar as vagas de alunos de graduação no projeto "professor do futuro".

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11 - Ameças da Faculdade Cásper Líbero

Classificação	Ameças
1	A perda do Certificado de Filantropia. Atualmente a Mantenedora está sob questionamento junto aos Órgãos Federais e esta perda poderá afetar a estrutura operacional das Unidades Negócios, principalmente da IES.
2	Forte concorrência na região da Paulista (são 17 IES na região, sendo que 15 possuem cursos de comunicação).
3	Preço das mensalidades de graduação dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 - Pontos Fortes da Faculdade Cásper Líbero

Classificação	Pontos Fortes
1	Pertencer a um conglomerado de comunicação unindo desenvolvimento científico e prático: TV Gazeta, Rádio Am/Fm, Jornal A Gazeta Esportiva.
2	Localização Geográfica, a IES está localizada na região da Avenida Paulista.
3	Qualidade de Ensino.
4	Ótimo nível de professores.
5	Política Salarial e de benefícios.
6	Sistema de Bolsas de Estudos.
7	Participação da Faculdade Cásper Líbero no grupo de Instituições que trocam entre si bolsas de estudos para funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13 – Pontos Fracos da Faculdade Cásper Líbero

Classificação	Pontos Fracos
1	Infra-estrutura precária, com necessidade de melhorias constantes.
2	Fragilidade na comunicação interna, pois apesar de ser uma grande Faculdade de Comunicação, não consegue se comunicar adequadamente.
3	Deficiências na estruturação do sistema de informação da área educacional.
4	Apesar de pertencer a um grande complexo de comunicação a IES não consegue desenvolver e articular-se com a Mantenedora para utilização dos meios de comunicação para divulgação durante todo ano, mas somente em época de vestibular.
5	Falta de visão e aplicação de comunicação institucional que mostre todo o potencial e rede de cursos da Faculdade. Não há investimento de imagem no todo.
6	Não temos agilidade para fechar parcerias.
7	Necessidade de desenvolver um plano estratégico institucional agressivo para oferecer cursos de qualidade, percebidos pelo mercado, pelos alunos e pelos candidatos.
8	Necessidade de capacitação e treinamento dos funcionários pelo RH.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 14 – Matriz SWOT da Faculdade Cásper Líbero

<p align="center">MISSÃO E VISÃO</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>1-Ampliação das linhas de pesquisas dos programas de Pós-Graduação e <i>Strictu Sensu</i> nas áreas de comunicação: Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Rádio e TV. 2-Criação de um setor de atividades de extensão universitária, com o propósito de ampliar e sistematizar a oferta de cursos. 3-Demanda por cursos de comunicação. 4- Ampliar as vagas de alunos de graduação no projeto "professor do futuro".</p>	<p align="center">AMEAÇAS</p> <p>1-A perda do Certificado de Filantropia. Atualmente a Mantenedora está sob questionamento junto aos Órgãos Federais e esta perda poderá afetar a estrutura operacional das Unidades Negócios, principalmente da IES. 2- Forte concorrência na região da Paulista (são 17 IES na região, sendo que 15 possuem cursos de comunicação). 3- Preço das mensalidades de graduação dos concorrentes.</p>
<p align="center">PONTOS FORTES</p> <p>1-Pertencer a um conglomerado de comunicação unindo desenvolvimento científico e prático: TV Gazeta, Rádio Am/Fm, Jornal A Gazeta Esportiva. 2-Localização Geográfica, a IES está localizada na região da Avenida Paulista. 3-Qualidade de Ensino. 4-Ótimo nível de professores. 5-Política Salarial e de benefícios. 6-Sistema de Bolsas de Estudos. 7-Participação da Faculdade Cásper Líbero no grupo de Instituições que trocam entre si bolsas de estudos para funcionários.</p>	<p align="center">ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO</p>	<p align="center">ESTRATÉGIA DE MANUTENÇÃO</p>
<p align="center">PONTOS FRACOS</p> <p>1-Infra-estrutura precária, com necessidade de melhorias constantes. 2-Fragilidade na comunicação interna, pois apesar de ser uma grande Faculdade de Comunicação, não consegue se comunicar adequadamente. 3-Deficiências na estruturação do sistema de informação da área educacional. 4-Apesar de pertencer a um grande complexo de comunicação a IES não consegue desenvolver e articular-se com a Mantenedora para utilização dos meios de comunicação para divulgação durante todo ano, mas somente em época de vestibular. 5-Falta de visão e aplicação de comunicação institucional que mostre todo o potencial e rede de cursos da Faculdade. Não há investimento de imagem no todo. 6-Não temos agilidade para fechar parcerias. 7-Necessidade de desenvolver um plano estratégico institucional agressivo para oferecer cursos de qualidade, percebidos pelo mercado, pelos alunos e pelos candidatos. 8-Necessidade de capacitação e treinamento dos funcionários pelo RH.</p>	<p align="center">ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO</p>	<p align="center">ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Após este levantamento foi necessário correlacionar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, identificando, dessa forma, as ações a serem realizadas para tirar o máximo proveito das oportunidades e dos pontos fortes almejando minimizar o impacto das ameaças e neutralizar os pontos fracos.

Etapa 1.7.1. Estratégias

As estratégias que seguem resultam do relacionamento das oportunidades e pontos fortes:

1. Aumentar a Participação da IES no Mercado de Pós-Graduação

Descrição: Abertura de novos cursos de pós-graduação nas áreas de publicidade e propaganda, relações públicas e rádio e TV.

Oportunidade: Criação de novas linhas de pesquisas nos programas de pós-graduação nas áreas de propaganda e publicidade, relações públicas e rádio e TV.

Ponto Forte: Pertencer a um conglomerado de comunicação, unindo desenvolvimento científico e prático: TV Gazeta, Rádio AM/FM e Gazeta Esportiva.

2. Aumentar a Participação da IES no Mercado de Graduação

Descrição: Abertura de novas vagas nos cursos de graduação.

Oportunidade: Demanda por cursos de comunicação.

Ponto Forte: Pertencer a um conglomerado de comunicação, unindo desenvolvimento científico e prático: TV Gazeta, Rádio AM/FM e Gazeta Esportiva.

3. Ampliar a Receita Operacional.

Descrição: Aumentar o número de vagas dos cursos de graduação, pós-graduação e de cursos extra-curriculares na área de comunicação.

Oportunidade: Criação de um setor de atividades de extensão universitária, com o propósito de ampliar e sistematizar a oferta de cursos.

Ponto Forte: Localização Geográfica, a IES está localizada na região da Avenida Paulista.

4. Ampliar o Número de Vagas Para Alunos de Graduação no “Projeto Professor do Futuro”.

Descrição: Aumentar o número de vagas no projeto “professor do futuro” nos cursos de graduação.

Oportunidade: Aumentar o número de vagas no projeto “professor do futuro” nos cursos de graduação.

Ponto Forte: Pertencer a um conglomerado de comunicação unindo desenvolvimento científico e prático: TV Gazeta, Rádio Am/Fm, Jornal A Gazeta Esportiva.

5. Ampliar a Participação dos Professores e Funcionários na Faculdade Cásper Líbero.

Descrição: Aumentar e ou otimizar a participação dos professores e funcionários na Faculdade.

Oportunidade: Criação de um setor de atividades de extensão universitária, com o propósito de ampliar e sistematizar a oferta de cursos.

Pontos Fortes:

Ótimo nível de professores.

Participação da Faculdade Cásper Líbero no grupo de instituições que trocam entre si bolsas de estudos para funcionários.

As estratégias que seguem resultam do relacionamento das ameaças e pontos fortes:

6. Criação de uma *Holding*

Descrição: a) Criação de uma sociedade de participação societária do tipo *holding*, no Brasil, integralmente controlada pela Fundação Cásper Líbero (mantenedora). b) Segregação das atividades jornalísticas, de radiodifusão de sons e imagens, em sociedades controladas pela *holding*. A Faculdade Cásper Líbero continuaria como unidade de negócio da Fundação Cásper Líbero.

Ameaça: A perda do Certificado de Filantropia. Atualmente a Mantenedora está sob questionamento junto aos Órgãos Federais e esta perda certamente afetará a estrutura operacional das Unidades Negócios, principalmente da IES.

Ponto Forte: Pertencer a um conglomerado de comunicação unindo desenvolvimento científico e prático: TV Gazeta, Rádio Am/Fm, Jornal A Gazeta Esportiva.

7. Aumentar a Eficiência nos Processos Operacionais.

Descrição: Aumentar a eficiência nos processos operacionais de modo a atingir os resultados com maior eficácia.

Ameaça: Forte concorrência na região da Paulista (são 17 IES na região, sendo que 15 possuem cursos de comunicação).

Pontos Fortes: Qualidade de Ensino, ótimo nível de professores.

As estratégias que seguem resultam do relacionamento das oportunidades e pontos fracos:

8. Melhorar o Sistema de Informação na área Educacional

Descrição: Terminar e ou customizar melhorias significativas no sistema de informações para a área educacional, de modo a propiciar à IES um melhor controle.

Oportunidade: Criação de um setor de atividades de extensão universitária, com o propósito de ampliar e sistematizar a oferta de cursos.

Pontos Fracos: Infra-estrutura precária, com necessidade de melhorias constantes e deficiências na estruturação do sistema de informações para a área educacional..

9. Desenvolvimento de Programas de Integração e Comunicação

Descrição: Desenvolver, com a colaboração do RH, programas de comunicação que integrem as diversas áreas da Faculdade, inclusive com o envolvimento da mantenedora, de forma a melhorar a comunicação interna.

Oportunidade: Criação de um setor de atividades de extensão universitária, com o propósito de ampliar e sistematizar a oferta de cursos.

Ponto Fraco: Fragilidade na comunicação interna, pois apesar de ser uma grande Faculdade de Comunicação, não consegue se comunicar adequadamente.

10. Aumentar as Parcerias com Empresas

Descrição: Intensificar as parcerias com empresas do mercado.

Oportunidade: Ampliação das linhas de pesquisas dos programas de Pós-Graduação e *Strictu Sensu* nas áreas de comunicação: Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Rádio e TV.

Ponto Fraco: Não há agilidade no estabelecimento de parcerias.

11. Capacitar e Treinar os Professores e Funcionários

Descrição: Necessidade de envolvimento do RH para desenvolver, capacitar e treinar os professores e funcionários.

Oportunidade: Criação de um setor de atividades de extensão universitária, com o propósito de ampliar e sistematizar a oferta de cursos.

Ponto Fraco: Baixa oferta de capacitação aos funcionários pelo departamento de RH.

12. Reduzir Custos e Despesas Indiretas

Descrição: Redução dos custos e despesas operacionais no sentido de alavancar a margem de contribuição da IES, contribuindo para amenizar os impactos na mantenedora.

Ameaça: Preço das mensalidades de graduação dos concorrentes.

Pontos Fracos: Infra-estrutura precária, com necessidade de melhorias constantes e deficiências na estruturação do sistema de informações para a área educacional.

13. Manter Nível de Aceitáveis de Investimento

Descrição: A IES necessita que haja investimentos constantes na área educacional e ou manter níveis de investimento aceitáveis pelo MEC.

Ameaça: Forte concorrência na região da Paulista (são 17 IES na região, sendo que 15 possuem cursos de comunicação).

Pontos Fracos: Infra-estrutura precária, com necessidade de melhorias constantes.

A partir da análise SWOT procedeu-se o cruzamento dos diferentes pontos considerados, para se obter as estratégias que são mostradas a seguir, com a finalidade de potencializar as vantagens competitivas identificadas:

1. Aumentar a participação da IES no mercado de Pós-Graduação
2. Aumentar a participação da IES no mercado de Graduação.
3. Ampliar a receita operacional.
4. Ampliar o número de vagas para alunos de graduação no “projeto professor do futuro”.
5. Ampliar a participação dos professores e funcionários na Faculdade Cásper Líbero.
6. Criação de uma Holding.
7. Aumentar a eficiência nos processos operacionais.
8. Melhorar o sistema de informação para a área educacional.
9. Desenvolver programas de integração e comunicação.
10. Aumentar as parcerias com empresas.
11. Capacitar e treinar os professores e funcionários.
12. Reduzir de custos e despesas indiretas.
13. Manter nível de aceitáveis de investimento.

Assim foram distribuídos os objetivos estratégicos segundo as quatro perspectivas do BSC, bem como suas respectivas relações de causa e efeito.

Etapa 1.7.2. Objetivos Estratégicos

Perspectivas da Sociedade/Clientes

- Aumentar a participação da IES no mercado de Pós-Graduação.
- Aumentar a participação da IES no mercado de Graduação.
- Aumentar as parcerias com empresas.

Quadro 15 - Perspectiva da Sociedade/Clientes

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos
Ser reconhecido pelos alunos como a melhor Instituição de Ensino da área de comunicação	• C1 Aumentar a participação da IES no mercado de pós-graduação
	• C2 Aumentar a participação da IES no mercado de graduação
Ser reconhecida pelas empresas líderes de mercado como um centro de referência em pesquisa e formação em comunicação	• C3 Aumentar as parcerias com empresas do mercado de comunicação
Ser reconhecida pelos órgãos governamentais e pela comunidade por sua contribuição gerada	• C4 Recredenciamento da Instituição

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

Perspectivas dos Processos Internos

- Aumentar a eficiência nos processos operacionais.
- Desenvolver programas de integração e comunicação.
- Ampliar o número de vagas para alunos de graduação no “projeto professor do futuro”.

Quadro 16 - Perspectiva dos Processos Internos

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos
Excelência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • P1 Aumentar a eficiência nos processos operacionais.
Comunicação Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • P2 Desenvolver programas de integração e comunicação.
Processo de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • P3 Ampliar o número de vagas para alunos de graduação no “projeto professor do futuro”.

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

Perspectivas de Aprendizagem e Crescimento

- Capacitar e treinar os professores e funcionários.
- Melhorar o sistema de informação da área educacional.
- Ampliar a participação dos professores e funcionários na Faculdade Cásper Líbero.

Quadro 17 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos
Capacitação dos Professores e Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • A1 Capacitar e treinar os professores e funcionários.
Capacidade dos Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • A2 Melhorar o sistema de informação da área educacional.
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento.	<ul style="list-style-type: none"> • A3 Ampliar a participação dos professores e funcionários na Faculdade Cásper Líbero.

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

Perspectivas Financeiras

- Ampliar a receita operacional.
- Reduzir custos e despesas indiretas.
- Manter nível de aceitáveis de investimento.

Quadro 18 - Perspectiva Financeira

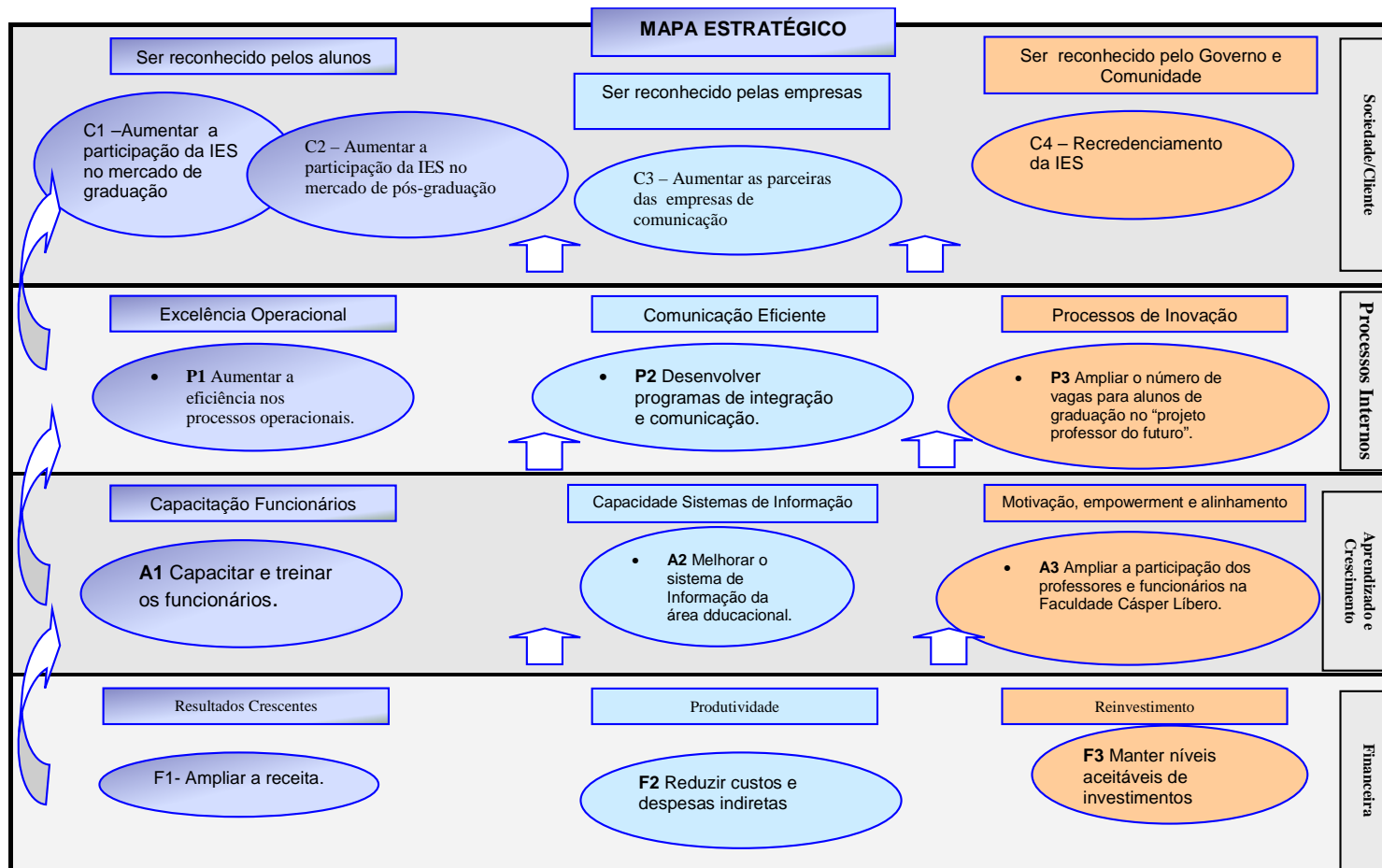
<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>
Resultados Crescentes	<ul style="list-style-type: none"> • F1 Ampliar a receita operacional.
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • F2 Reduzir custos e despesas indiretas
Reinvestimento	<ul style="list-style-type: none"> • F3 Manter níveis aceitáveis de investimentos

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

Primeiro workshop executivo

Dando continuidade ao processo de consolidação dos objetivos estratégicos, através do mapa estratégico distribuído nas quatro perspectivas do BSC, o coordenador realizou uma reunião com o Comitê Executivo para a geração de um consenso em torno dos objetivos estratégicos a serem utilizados.

Quadro 19 - Mapa Estratégico da Faculdade Cásper Líbero



Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.8. Etapa 1.8. Desenvolvendo vinculações de causa e efeito

Perspectiva do cliente.

Identifica os clientes e mercado de atuação da Instituição de ensino no qual a mesma deseja competir; esses segmentos fornecem a base ideal para desenvolvimento dos ativos intangíveis. Os objetivos definidos nesta perspectiva são:

- a) aumentar a participação da IES no mercado de pós-graduação;
- b) aumentar a participação da IES no mercado de graduação;
- c) aumentar as parcerias com empresas de comunicação;
- d) recredenciar a IES de modo a elevar seu reconhecimento pelos seus clientes.

Perspectiva dos processos internos.

São identificados os processos internos da empresa para a realização dos objetivos da sociedade/cliente, que consiste nos seguintes objetivos:

- a) aumentar a eficiência dos processos operacionais;
- b) desenvolver programas de integração e comunicação;
- c) ampliar o número de vagas para alunos de graduação no “projeto professor do futuro”.

Perspectiva do aprendizado e crescimento.

Define os ativos intangíveis decisivos para a criação de valor sustentável e que devem orientar a IES no crescimento organizacional. Assim, os objetivos que forneceram esta base foram:

- a) capacitar e treinar os funcionários;
- b) melhorar o sistema de informação na área educacional;
- c) Ampliar a participação dos professores e funcionários na Faculdade Cásper Líbero no programa.

Perspectiva financeira.

Em geral os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC e qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, culminando com a melhoria do desempenho financeiro. Entretanto, com base na missão da IES, que teve forte influência do testamento de Cásper Líbero, a perspectiva da sociedade/cliente figura no alto do mapa estratégico apesar da perspectiva financeira ser muito importante.

6.2.9. Etapa 1.9. Escolha e elaboração dos indicadores estratégicos

Nessa fase consiste a escolha dos indicadores de desempenho mensuráveis, e ou medidas de desempenho, referentes aos fatores críticos de sucesso e aos objetivos estratégicos, pelos quais é possível avaliar o funcionamento dos processos.

Ao final o subgrupo deve ter a identificação dos indicadores de resultado, porém é vital importância a identificação dos indicadores de desempenho.

Etapa 1.9.1. Indicadores Estratégicos

- **Perspectiva da sociedade/cliente**

Para o fator crítico de sucesso **“ser reconhecido pelos alunos como a melhor Instituição de Ensino da área de comunicação”** foi considerada a necessidade da Instituição aumentar e ou manter a participação no mercado de comunicações e, para isto, utilizou de diversos indicadores de resultado que aferiu o quanto a Instituição vêm crescendo.

Para o fator crítico de sucesso **“ser reconhecida pelas empresas líderes de mercado como um centro de referência em pesquisa e formação em comunicação”**, a Instituição considerou ser primordial mensurar, através do indicador (número de parcerias com grandes empresas do mercado), os negócios e parcerias que a Instituição deve desenvolver.

Para o fator crítico de sucesso **“ser reconhecida pelos órgãos governamentais e pela comunidade por sua contribuição gerada”**, foram consideradas como objetivos e indicadores essenciais:

a) obter o credenciamento da Instituição de Ensino e, para este, somente tem-se um único indicador estratégico: a obtenção ou não do credenciamento.

As demais ações, acionadas para obter o credenciamento foram consideradas operacionais.

Quadro 20 – Indicadores para a Perspectiva da Sociedade/Cliente da Faculdade Cásper Líbero

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Ser reconhecido pelos alunos como a melhor Instituição de Ensino da área de comunicação	• C1 Aumentar a participação da IES no mercado de graduação	• Número de alunos matriculados na graduação • Relação candidato/vaga no vestibular. • Pesquisa de mercado.
	• C2 Aumentar a participação da IES no mercado de pós-graduação	• Número de alunos matriculados na pós-graduação
Ser reconhecida pelas empresas líderes de mercado como um centro de referência em pesquisa e formação em comunicação	• C3 Aumentar as parcerias com empresas do mercado de comunicação	• Número de parcerias com grandes empresas do mercado
Ser reconhecida pelos órgãos governamentais e pela comunidade por sua contribuição gerada	• C4 Recredenciamento da Instituição	• Obter o credenciamento (sim ou não)

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

- **Perspectivas dos processos internos**

Nesta perspectiva encontra-se a maior quantidade de indicadores, visto a necessidade de identificação de indicadores relativa às áreas de apoio (Secretaria, Biblioteca e Laboratórios). Geralmente, as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente; no caso da Instituição em questão, a perspectiva da sociedade/cliente está no topo do Mapa Estratégico.

O fator crítico de sucesso “**Excelência Operacional**” tem como objetivos estratégicos:

- a) aumentar a eficiência nos processos operacionais;

O fator crítico de sucesso “**Comunicação Eficiente**” será mensurado pelo desenvolvimento de programas de integração e comunicação, através de pesquisa de satisfação do público interno.

O fator crítico de sucesso “**Processos de Inovação**” Os processos anteriores representam na linguagem de Kaplan e Norton (1997), a onda curta de valor nas empresas. Este processo tem início com a entrada do aluno na Instituição e termina com a entrega do serviço, no caso a prestação de serviço “conhecimento” ao aluno. Assim, este processo sempre enfatizará a entrega eficiente dos serviços existentes aos clientes atuais.

Na tentativa de identificar a fase final da cadeia de valor interna (serviço pós-venda) a Instituição desenvolveu e implantou o **Projeto Professor do Futuro** – Projeto realizado com ex-alunos que atuam como membros voluntários na atividade de aprendizagem didática das disciplinas técnicas. Os participantes estão inseridos no mercado de trabalho, em empresas ou agências que desenvolvem projeto de comunicação, e o projeto tem como objetivo fomentar a formação de novas gerações de professores.

Quadro 21 – Indicadores para a Perspectiva dos Processos Internos da Faculdade Cásper Líbero

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Excelência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • P1 Aumentar a eficiência nos processos operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de requerimentos de matrícula/total de alunos matriculados. • Número de acervo e títulos/aluno • Número de Equipamentos/Aluno • Número de Micros/Aluno
Comunicação Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • P2 Desenvolver programas de integração e comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de satisfação do público interno
Processo de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • P3 Ampliar o número de vagas para alunos de graduação no “projeto professor do futuro”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de ex-alunos participantes no projeto

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

- **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Esta perspectiva do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos já estabelecidos nas perspectivas da sociedade/cliente e perspectivas dos processos internos revelam em que a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional.

O fator crítico de sucesso “**A capacitação dos professores e funcionários**” será mensurado através de indicadores que mostrarão a titulação dos docentes e quantidades de bolsas mantidas para este fim dentro da instituição.

O fator crítico de sucesso “**Capacidade dos Sistemas de Informação**” é constituído de indicadores que mensuram os recursos de informática (hardware e Software), bem como a capacidade e qualidade das informações sobre a IES proveniente do sistema de informação educacional instalado.

O fator crítico de sucesso “**Motivação, empowerment e alinhamento**” têm como objetivos estratégicos da Instituição:

- a) Ampliar a participação dos professores e funcionários na Faculdade Cásper Líbero.

Quadro 22 – Indicadores para a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento da Faculdade Cásper Líbero

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Capacitação dos Professores e Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • A1 Capacitar e treinar os professores e funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de professores mestres e doutores. • Quantidade de funcionários com escolaridade do 3°
Capacidade dos Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • A2 Melhorar o sistema de informação da área educacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de funcionários/microcomputador. • Pesquisa de satisfação dos professores e funcionários.
Motivação, empowerment e alinhamento.	<ul style="list-style-type: none"> • A3 Ampliar a participação dos professores e funcionários na Faculdade Cásper Líbero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participações em cursos/quantidade total de funcionários • Taxa de <i>turn-over</i> do pessoal • N° de publicações dos professores p/ ano. • Número de funcionários participantes no programa “bolsas de estudos para funcionários”

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

- **Perspectiva Financeira**

O fator crítico de sucesso “**Resultados Crescentes**” seria medido através da mensuração da receita de graduação, pós-graduação. Para o fator crítico de sucesso “**Produtividade**” será necessário utilizar indicadores que ajudarão a Instituição a reduzir custos e maximizar a utilização de ativos.

Quadro 23 – Indicadores para a Perspectiva Financeira da Faculdade Cásper Líbero

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Resultados Crescentes	<ul style="list-style-type: none"> • F1 Ampliar a Receita 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento anual do faturamento
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • F2 Reduzir custos e despesas indiretas 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual da margem de contribuição
Reinvestimento	<ul style="list-style-type: none"> • F3 Manter níveis aceitáveis de investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de investimentos/valor receita total

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001)

6.2.10. Etapa 1.10. Elaboração do Plano de Implementação

Após esta etapa de seleção dos indicadores, relacionados aos objetivos estratégicos, iniciou-se o terceiro Workshop executivo com a presença do coordenador do BSC, do comitê executivo.

Não inclui neste trabalho a implementação do BSC na Faculdade Casper Líbero, ou seja, não é objetivo deste trabalho implantar o BSC e verificar o grau de eficácia aplicado na IES.

Quadro 24 - BSC da Faculdade Cásper Líbero

BALANCED SCORECARD		
Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
<p>Perspectiva da Sociedade/Cliente</p> <p>Ser reconhecido pelos alunos como a melhor Instituição de Ensino da área de comunicação.</p> <p>Ser reconhecida pelas empresas líderes de mercado como um centro de referência em pesquisa e formação em comunicação.</p> <p>Ser reconhecida pelos órgãos governamentais e pela comunidade por sua contribuição gerada</p>	<p>C1 Aumentar a participação da IES no mercado de graduação</p> <p>C2 Aumentar a participação da IES no mercado de pós-graduação.</p> <p>C3 Aumentar as parcerias com empresas do mercado de comunicação.</p> <p>C4 Recredenciamento da Instituição.</p>	<p>Número de alunos matriculados na graduação. Número de alunos matriculados na pós-graduação. Relação candidato/vaga no vestibular. Pesquisa de Mercado.</p> <p>Número de parcerias com grandes empresas do mercado</p> <p>Obter o credenciamento (sim ou não).</p>
<p>Perspectivas dos Processos Internos</p> <p>Excelência Operacional</p> <p>Comunicação Eficiente</p> <p>Processo de Inovação</p>	<p>P1 Aumentar a eficiência nos processos operacionais.</p> <p>P2 Desenvolver programas de integração e comunicação.</p> <p>P3 Ampliar o número de vagas para alunos de graduação no "projeto professor do futuro".</p>	<p>Número de requerimentos de matrícula/total de alunos matriculados. Número de acervo e títulos/aluno. Número de Equipamentos/Aluno. Número de Micros/Aluno.</p> <p>Pesquisa de satisfação do público interno.</p> <p>Número de ex-alunos participantes no projeto.</p>
<p>Perspectivas do Aprendizado e Crescimento</p> <p>Capacitação dos Professores e Funcionários.</p> <p>Capacidade dos Sistemas de Informação.</p> <p>Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento.</p>	<p>A1 Capacitar e treinar os professores e funcionários.</p> <p>A2 Melhorar o sistema de informação da área educacional.</p> <p>A3 Ampliar a participação dos professores e funcionários na Faculdade Cásper Líbero.</p>	<p>Número de professores mestres e doutores. Quantidade de funcionários com escolaridade do 3º Grau.</p> <p>Número de funcionários/microcomputador. Pesquisa de satisfação dos professores e funcionários</p> <p>Número de participações em cursos/quantidade total de funcionários Taxa de <i>turn-over</i> do pessoal Nº de publicações dos professores p/ ano. Número de funcionários participantes no programa "bolsas de estudos para funcionários"</p>
<p>Perspectiva Financeira</p> <p>Resultados Crescentes</p> <p>Produtividade</p> <p>Reinvestimento</p>	<p>F1 Ampliar a Receita</p> <p>F2 Reduzir custos e despesas indiretas</p> <p>F5 Manter níveis aceitáveis de investimentos</p>	<p>Crescimento anual do faturamento</p> <p>Percentual da margem de contribuição para níveis aceitáveis pela Mantenedora</p> <p>Percentual de investimentos/valor receita total</p>

Fonte: Elaboração do autor

6.3. Dinâmica da Pesquisa - Experiência

Foram encontradas algumas dificuldades para obtenção da proposta de Processo de Implementação do Balanced Scorecard na Faculdade Casper Libero, uma delas foi relativo ao atendimento dos pré-requisitos, ou seja, estabelecimento da missão e da visão. Uma vez que não é objetivo do BSC o levantamento da visão e objetivos estratégicos, mas sim a tradução desses em medidas de desempenho de maneira que a mesmas sejam compartilhadas com toda a organização.

Todos os membros da Instituição: a) Diretoria e Vice-Diretoria; b) Coordenadorias de Graduação e Pós-Graduação; c) Áreas técnicas/administrativas (Secretaria, Biblioteca, Área de Eventos, Coordenação do Vestibular e Laboratórios), participaram das reuniões para este fim, porém, apesar da insistência do pesquisador, nem todos os formulários entregues foram devolvidos, sendo necessário formatar esta pesquisa com base em 80% dos formulários devidamente preenchidos.

Outra dificuldade encontrada foi em relação à apresentação dos documentos que seguem:

- Apresentação do conceito da ferramenta de Gestão Estratégica – Balanced Scorecard, com objetivo de divulgar e sanar possíveis dúvidas sobre o conceito.
- Apresentação do questionário (Apêndice D) sobre os fatores críticos de sucesso nas perspectivas do Balanced Scorecard.
- Apresentação do questionário (Apêndice E) sobre os objetivos estratégicos nas perspectivas do Balanced Scorecard.

Para estes foram necessárias várias reuniões no sentido de interagir com os entrevistados, ajudando-os quando possível nos esclarecimentos de várias dúvidas que surgiram, durante o processo de esclarecimento, principalmente relativo aos conceitos do Balanced Scorecard.

Durante esta etapa da apresentação o pesquisador foi, por diversas vezes, questionado sobre a importância desta ferramenta para uma Instituição de Ensino.

Em relação à coleta de dados, algumas questões podem ser levantadas, uma delas se refere às divergências encontradas nos dados fornecidos, acarretando em

retrabalho para o levantamento dos dados corretos, outra refere-se a má vontade de alguns dos entrevistados no sentido de fornecer os dados em tempo hábil.

Apesar dessas dificuldades que, em grande parte, já havia sido previstas na literatura existente sobre o assunto, o trabalho de pesquisa foi bem sucedido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da presente dissertação foi a aplicação da metodologia da ferramenta Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino sem fins lucrativos, para isto este pesquisador selecionou como foco da pesquisa a empresa onde trabalha. Para tanto, o conhecimento da instituição onde foram analisados diversos documentos tais como: Estatuto da Fundação Cásper Líbero, PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional e Projeto Pedagógico.

O objetivo geral dessa dissertação no entendimento deste pesquisador foi plenamente atendido, ou seja, procurou-se responder a questão principal do trabalho:

“É possível a utilização da metodologia da ferramenta balanced scorecard em uma instituição de ensino, por meios de indicadores de desempenho?”

A fim de responder a esta questão foi seguido o modelo proposto por Kaplan e Norton (1997, p. 314), organizado em quatro etapas:

1. Definição de Arquitetura de Indicadores.
2. O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos.
3. Escolha e Elaboração dos Indicadores.
4. Elaboração do Plano de Implementação.

Porém, antes do início desta etapa foi necessário que o pesquisador, em conjunto com os grupos previamente estabelecidos para este fim, concentrasse seus esforços em determinar a missão e visão da IES.

Assim, pode-se afirmar que o modelo proposto por Kaplan e Norton mostrou-se uma ferramenta de apoio na condução e alinhamento da estratégia por toda a Instituição de Ensino por meio indicadores de desempenho.

Verificou-se, desse modo, a possibilidade de melhoria do processo de gestão, principalmente no que concerne ao formato de apresentação de relatórios gerenciais, em forma de painéis de indicadores, observada por meio de aplicação do modelo proposto, tornando-o processo de decisão mais ágil e rápido, com base em informações precisas, objetivas e concisas, proporcionadas pela utilização do Balanced Scorecard.

Neste contexto, o BSC pode servir como um facilitador para os gestores e os usuários de informações em instituições de ensino, pois permite visualizar, de maneira evidenciada, quais os dados relevantes que poderão ser transformados em informações estratégicas.

RECOMENDAÇÕES A FUTUROS TRABALHOS

É muito importante ressaltar que a proposta de trabalho não foi, e não se constitui uma etapa finalizada da implementação do BSC, mas sim de uma contribuição à aplicação da metodologia do Balanced Scorecard aplicada à Instituição de Ensino sem Fins Lucrativos.

Então, este pesquisador sugere seja feita a implementação, de fato, do Balanced Scorecard, bem como a utilização da metodologia em questão, na determinação de objetivos de gestão de pessoas e sistemas de recompensas.

A este respeito, finalizamos com a afirmação de Kaplan e Norton (1997, p. 295).

À medida que as empresas tentam implementar novas estratégias – gerando relacionamentos, desenvolvendo novas alternativas ou tecnologias e tendo acesso a novos clientes e consumidores – os gerentes devem estar constantemente assumindo riscos e realizando experimentos para que possam aprender e crescer. Os executivos devem incentivar este comportamento inovador administrando a segunda etapa da integração – a relação com os objetivos e recompensas.

BIBLIOGRAFIA

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ABMES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DO ENSINO SUPERIOR. **Ensino Superior, Legislação Atualizada**, 1997, 1998 e 1999. Brasília: 1998 e 1999. V. 1,2 e 3.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**. Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, ago 2002.

_____. **NBR 10520**. Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, ago 2002.

BENEDICTO. G.C. DE. **Contribuição Ao Estudo de Um Sistema de Contabilidade Gerencial Para uma Gestão Eficaz das Instituições de Ensino**. Tese (Doutorado). Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo. USP, 1997.

BERLINER, Callie; BRIMSON, James A. **Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas** – Base Conceitual Cam- I. Editor T.A. Queiroz, Fundação Salim Farah Maluf, São Paulo, 1992.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da Informação** – um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; McDEVITT, L. Integrated Performance Measurement Systems; a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 5, 1997.

BRASIL. **Lei 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Ministério da Educação, 1996.

CAMPOS, J.A. **Cenário Balanceado: Painel de Indicadores para Gestão Estratégica dos Negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, Lucila M. De S. Sgada. **Um Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho Ambiental: uma proposta de implantação**. Tese (Doutorado) Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, Florianópolis, 2001.

CASTRO, JOÃO BOSCO DE. **Gestão Estratégica para Redes de Varejo Farmacêutico: um modelo baseado no Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado à Pós Graduação de Ciências Contábeis e Financeiras. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus 2003.

DAFT, R.L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DANIEL, R. H. Management data crisis. *Harvard Business Review*, Set/Out.,1961.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. Princípios e Práticas. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. _____. São Paulo: Pioneira, **2002**.

FAHL, ALESSANDRA CRISTINA. **Balanced Scorecard: Uma Proposta para Aplicação em Instituição de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUCSP, 2006

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira, 1997.

FISCHMANN, A.A. **Implementação de Estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. USP. São Paulo, 1987.

FUNDAÇÃO CÁSPER LÍBERO. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional**. Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2006.

_____. **Relatório da Pricewaterhousecoopers: sobre os comentários a respeito do processo de reestruturação societária pretendido pela Fundação Cásper líbero**. dez/2002.

_____. **Parte do Testamento de Cásper Líbero** destacando os seguintes aspectos: constituição federal, bens conferidos à fundação, tríplice finalidade da fundação, características diretivas da fundação.

_____. **Estatuto da FCL: destacando os seguintes aspectos: ausência de finalidade lucrativa (art.2º), aplicação integral do patrimônio da fundação na execução de suas finalidades (parágrafo único, artigo 2º), administração da fundação atribuída ao conselho curador e ao conselho diretor (art. 4º), competência do conselho curador (art. 9º), quorum para as deliberações do conselho curador (art. 10º).**

_____. Documentos do Departamento de Recursos Humanos (DPRH): **Censo da Educação Superior - Sinopse Estatística da Educação Superior 2004 MEC/INEP**.

_____. **Home Page**. Disponível em <http://www.fcl.com.br> Acesso em 18 set 2008.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **FPNQ**. Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global, 2001.

GALEGALE, Napoleão Verardi. **Proposta de Um Modelo de Dados Conceitual Para o Sistema de Informação da Gestão do Caixa Em Empresas Orientadas Por Unidades Estratégicas de Negócios.** Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo. USP, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos /** Pankaj Ghemawat; colabs. David J. Collis, Gary P. Pisano, Jan W. Rivkin ; trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre, RS : Bookman, 2000.

GIL, Antônio.C. **Como Elaborar um projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, José E. Lima. As Empresas dão grandes colações de processos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. Jan/Mar. 2000 v. 40, p.8-19.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. *Restoring our Competitive Edge – **Competing Through Manufacturing*** New York, Jonh Wiley & Sons.1984.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. **Strategy Formulation: analytical concepts.** St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

HOPER EDUCACIONAL. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil –** tendências e perspectivas 2010 – publicação – Hoper editora – 2006. desenvolvimento (cm consultoria, idealinvest e hoper educacional)

HOLANDA JÚNIOR, Ari; FARIAS, Iracema Quintino; GOMES, Daniele Miranda de Oliveira Arruda. O Valor do Cliente como Elemento de Marketing para Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração e Contabilidade.** São Leopoldo: Unisinos, 2006.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. **Relevance Lost – the rise and fall of management accounting.** Boston: Havard Business Review Press, 1991.

KALLÁS, DAVID. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos.** Um Estudo com Jogos de Empresas. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S. **Strategic Performance Measurement And Management In Nonprofit Organizations.** Nonprofit Management And Leadership. São Francisco, 2001.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard – Indicadores que Impulsionam o desempenho. **Havard Business Review.** Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

_____. **Balanced Scorecard Estratégia Em Ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada Para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam O Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. V.70, n.1, jan/fev, 1992.

_____. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Berkeley, v.39, n.1. pp. 53-79, Fall 1996.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria de A. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo: Atlas, 1985.

LINGUITTE, Hedemar V. **Custos Educacionais de Uma Instituição de Ensino Superior - IES: Uma Visão Gerencial para Tomada de Decisões.** Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis e Atuariais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1995.

MARTINS, R.A. **Sistema de Medição de Desempenho: Um modelo para estruturação do uso.** Tese (Doutorado). Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. USP, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing, Uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOÇO, Luiz Carlos do Espírito Santo. **Proposta de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Instituição de Ensino Superior com enfoque em indicadores de Desempenho do BSC - Balanced Scorecard: Caso – UNIRAXA.** Dissertação de Mestrado apresentada à Pós Graduação de Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2007.

MOREIRA, D.A. **Dimensões do desempenho em manufaturas e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea – a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.

MURPHY, Mary E. **Managerial Accountig.** New York: D. Van Nostrand Company, Inc. 1963.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A.C.C. Indicadores de Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**, v.1, n.2, set/1993.

ÑAURI, M. H. C. **As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: O Caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária – FAPEU – Florianópolis.** Dissertação (Mestrado) Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2002.

NAKAMURA, M.M. **Estratégia Empresarial para as Pequenas e Médias Empresas.** Dissertação (Mestrado) Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. USP, 1999.

NEELY, A. **Measuring Business Performance.** London: The Economist Books, 1998.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard. Passo a Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados.** Rio de Janeiro:Qualitymark,2005.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1991.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégia e Operacional, Conceitos, Estrutura e Aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

PATON, CLAUDECIR; MASTELARI, DERMIVAL A.; NOGUEIRA, JOSÉ A.; MARTINS, VALDEMIR F.; VEIGA, WALMIR F. Artigo – O Uso do Balanced Scorecard como um Sistema de Gestão Estratégica . **VI Congresso Brasileiro de Custos**, 1999.

PESTANA, Armando de O.; FRANCO Sérgio P. C.; PEREZ JR. José H. **Controladoria de Gestão.** São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RAMPERSAD, Hubert. **Scorecard para Performance Total: Alinhando o Capital Humano com Estratégica e Ética Empresarial.**Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RILEY, Daniel. **Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies.** New York: Booz, Allen and Hamilton – Manufacturing Issues, 1987.

ROBLES JR., Antonio. **Contribuição ao Estudo da Gestão e Mensuração de Custos de Qualidade, no Contexto da Gestão Estratégica de Custos.** Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. USP, 1992.

ROCKART, J.F. Chief Executives Define their own data needs. *Harvard Business Review*, march/april, 1979.

ROCHA, D.J.A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituição de Ensino Superior Privada:** estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2000.

ROSA JÚNIOR, ADÍLIO X. DA. **Modelo de Tableau de Bord de Gestion para Empresas Brasileiras com Base da Contabilidade por Atividades.** Dissertação (Mestrado) Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.

ROSA, E. B.; PAMPLONA, E. de O.; ALMEIDA, D.A. de. Parâmetros de Desempenho e a Competitividade dos Sistemas de Manufatura XV. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, São Carlos, ABEPRO/UFSCAR, Anais v, II., 1995.

RUIZ, JOÃO ÁLVARO. **Metodologia Científica:** Guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2002.

SALLA, N.M.C.G. et. al. **Cost Drivers.** Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/docentes/welin/index.asp>>. Acesso em 01 abr 2006.

SANTOS, EMERSON ZINCARO DOS. **Gestão Estratégica para Locadoras de Automóveis:** Um modelo baseado no Balanced Scorecard. Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUCSP, 2008.

Formatado: Tabulações: 9,84 cm, À esquerda

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 1996.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1975.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vilay. **A Revolução dos Custos:** Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer Em Mercados Competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Paulo Roberto. **Mensuração de Desempenho Estratégico e Operacional na Excelência de Manufatura de Classe Mundial.** Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. USP, 1993.

SILVA NETO, José Moreira da. **Mensuração de Processos Empresariais. Objetivos, Estratégia e O Comportamento dos Custos.** Artigo apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia, 2004

SILVA, José Alberto T. da. **Estudo da Estratégia de Implementação e Mensuração de Desempenho de um Centro de Serviços Compartilhados em Indústria de Bens de Consumo Imediato com a Utilização do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado) Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUCSP, 2005.

SILVA, A.M.; PACHECO, L. **Como Modernizar a Organização.... sem medo** Disponível em <<http://www.marins.hpg.ig.com.br/mat7.htm>> Acesso em 27 maio 2007.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Da Concepção à Regulamentação**. 2ª ed. Ampliada. Brasília, INEP, Setembro de 2004.

SKINNER, W. Manufacturing – Missing Link In Corporate Strategy. *Havard Business Review*, v. 43, nº 3, 1969.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine. **Administração da Produção** – Edição compactada. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Disponível em <<http://www.tcu.gov.br>> Acesso em 24 set 2008.

WHEELWRIGHT, S.C.; HAYES, R.H. **Competindo Através da Fabricação** In: *Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, J.P. **A Metodologia Enxuta nas Empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Anexo A – Proposta de Avaliação do Ensino Superior

Unidade Negócio Faculdade Cásper Líbero

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

Proposta de Avaliação do Ensino Superior

Este é o título do documento do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, maiores informações a respeito vide *Anexo A*. Neste anexo é apresentado uma base para uma nova proposta da educação superior demonstrando uma síntese dos estudos realizados pelos membros da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA), designada pelas Portarias MEC/SESu nº 11 de 28 de abril de 2003 e nº 19 de 27 de maio de 2003 e instalada pelo ministro da Educação, Cristovam Buarque, em 29 de abril “com a finalidade de analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados”.

Esta comissão contextualizou seu trabalho numa visão abrangente do papel dos processos avaliativos sem dissociar estes da necessária regulação do Estado, para fomentar e supervisionar o sistema em seu conjunto, mas também reconhece a importância de uma política capaz de refundar a missão pública do sistema de educação brasileiro, respeitando sua diversidade, mas tornando-o compatível com as exigências de qualidade, relevância social e autonomia. Partindo do princípio de que a educação é um direito e um bem público, entende que a missão pública da Educação Superior é formar cidadãos, profissional e cientificamente competentes e, ao mesmo tempo, comprometidos com o projeto social do País.

Introdução

A partir da década de 80, os países industrializados e os latino- americanos, empreenderam importantes reformas em seus sistemas de Educação Superior. Nestes últimos anos, com a emergência de um mercado educacional globalizado, as reformas neste nível de ensino se dinamizaram, de modo especial diversificando os provedores, os tipos de instituições, os perfis dos docentes, disponibilizando novas ofertas educativas, ampliando as

matrículas e apresentando um aumento crescente das demandas e da competitividade. Por outro lado, a globalização educacional e a internacionalização do conhecimento, em resposta aos desafios da globalização econômica, trazem consigo o enorme desafio de a educação superior conciliar as exigências de qualidade e inovação com as necessidades de ampliar o acesso e diminuir as assimetrias sociais.

Nesse quadro de aceleradas mudanças econômicas e sociais e de reformas das instituições educacionais, mais explicitamente as que se dedicam à formação dos indivíduos e à produção de conhecimentos e técnicas, vistos hoje como valiosos capitais econômicos, ganham centralidade, em todos os países que buscam modernizar-se, os processos de avaliação e de regulação da educação superior. Esses processos são sustentados por diversos argumentos, que vão desde a necessidade de os Estados assegurarem a qualidade e os controles regulatórios, a distribuição e o uso adequado dos recursos públicos, a expansão segundo critérios estabelecidos por políticas institucionais e do sistema. Até a necessidade de dar fé pública, de orientar o mercado consumidor dos serviços educacionais e de produzir informações úteis para as tomadas de decisão. Dentre os aspectos mais importantes, podem ser citados o aumento do aparato normativo, a ênfase nos resultados ou produtos e o uso de instrumentos que produzam informações objetivas e que permitam a comparação e a ampla divulgação para os públicos interessados.

De forma especial, os modos de informação pública a respeito das condições de produção e dos resultados obtidos pelas instituições adquiriram grande importância e vêm sendo crescentemente exigidos, aperfeiçoados e detalhados. As avaliações somativas, os mecanismos de controle, regulação e fiscalização e a prestação de contas têm tido presença muito mais forte que as avaliações formativas, participativas, voltadas aos processos, às diversidades identitárias e à complexidade das instituições. A função atribuída pelo Estado à Educação Superior no País é determinante da proposta de avaliação. De um lado está o modelo de inspiração anglo-americana baseado em sistemas predominantemente quantitativos para produzir resultados classificatórios; de outro, o modelo holandês e francês, que combina dimensões quantitativas e qualitativas com ênfase na avaliação institucional e análise. As diferentes experiências e propostas metodológicas de avaliação da Educação Superior implementadas no Brasil nas últimas três décadas seguem, assim como os sistemas de avaliação dos países desenvolvidos, uma ou outra dessas orientações.

Avaliação na década de 80

Até o início da década de 80, a produção acadêmica no âmbito da temática da Avaliação Institucional e da Avaliação da Educação Superior tinha pouco destaque. Entretanto, a partir deste período, houve crescente interesse sobre a avaliação da Educação Superior de modo que, no final da década, os periódicos de circulação nacional publicaram,

em média, um artigo/mês a respeito. Nos anos 90, houve um crescimento acelerado de publicações na área, em especial a partir da segunda metade do período, refletindo não só o interesse, mas a centralidade desta temática no âmbito das reformas e das políticas públicas de educação.

Os primeiros textos sobre esta temática revelavam preocupação com o controle da qualidade das IES, em virtude do crescimento exacerbado de instituições e matrículas. A avaliação era concebida, predominantemente, como forma de as IES prestarem contas à sociedade dos investimentos efetuados pelo setor público, que precisavam ser justificados. Neste contexto surgiu a primeira proposta de avaliação da Educação Superior no país: o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (Paru), de 1983. O Paru elaborou questionários que foram respondidos por estudantes, dirigentes universitários e docentes e acolheu igualmente estudos específicos para apreender o impacto da Lei nº 5.540/1968 quanto à estrutura administrativa, à expansão das matrículas e à sua caracterização, à relação entre atividades de ensino, pesquisa e extensão, características do corpo docente e técnico-administrativo e vinculação com a comunidade.

Tratou, portanto, basicamente de dois temas: gestão e produção/disseminação de conhecimentos, utilizando-se de levantamento e análises de dados institucionais colhidos através de roteiros e questionários preenchidos por estudantes, professores e administradores. A partir da Nova República, em 1985, surgiu no MEC uma proposta de avaliação da Educação Superior vinda da Comissão de Alto Nível: Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior (Geres). Utilizando uma concepção regulatória, apresentava a avaliação como contraponto à autonomia das IES, dando relevo às dimensões individuais, seja do alunado, seja dos cursos e instituições, embora se mantenha a preocupação com as dimensões institucionais. Os resultados da avaliação – como controle da qualidade das instituições (públicas ou privadas) – implicariam a distribuição de recursos públicos, que deveriam ser direcionados para ‘Centros de Excelência’ ou instituições com padrões internacionais de produção acadêmica e de pesquisa. Neste mesmo período, surgiram igualmente os primeiros relatos de experiências de avaliação, em instituições públicas, com perspectiva formativa.

Balanço no Brasil

Estas diversas iniciativas têm marcos e objetivos que expressam não somente o estado da arte da avaliação em cada momento, mas também concepções e perspectivas distintas do ensino superior e de seu papel na sociedade brasileira. Com ênfases e objetivos diferentes, cada uma delas recorre a instrumentos considerados adequados aos seus propósitos e interpreta os resultados obtidos como forma de ampliar o conhecimento das instituições, sedimentar compromissos, dispor de referenciais para priorizar áreas de

intervenção com vistas à elevação de patamares de qualidade, como também para ganhar visibilidade midiática e suscitar a competição inter-institucional, além de constituir critério para apoio financeiro ou de outra natureza. No entanto, cabe enfatizar as diferenças destas duas concepções e práticas de avaliação na Educação Superior: uma comprometida com a transformação acadêmica, em uma perspectiva formativa/ emancipatória; a outra mais vinculada ao controle de resultados e do valor de mercado, com visão regulatória.

No sistema vigente no Brasil, a avaliação possui um importante papel nas políticas de Educação Superior. A constatação de que os custos do ensino superior, tanto em termos absolutos como relativos, tornam-se cada vez mais elevados, traz ao Estado a indispensabilidade da informação e da prestação de contas da qualidade e da amplitude dos serviços que as IES prestam à sociedade em ensino, pesquisa e extensão. Em função disso, tem sido reforçada a concepção e prática de avaliação segundo a qual a função de regulação e controle predomina sobre a de formação e emancipação institucional. Disputam hegemonia duas orientações que, embora não necessariamente antagônicas, são de naturezas distintas e de ênfases diferentes. Ambas as tendências, em curso na realidade brasileira, consideram a avaliação como uma atividade essencial para o aperfeiçoamento acadêmico, a melhoria da gestão universitária e a prestação de contas de seu desempenho para a sociedade. A criação de um sistema, combinando regulação e avaliação educativa, em suas dimensões interna e externa, deve ser de responsabilidade compartilhada do Estado e das instituições, mas interessa também e sobretudo à população, que tem os direitos de contar com um sistema educativo que cumpra com os principais anseios e necessidades mais gerais da sociedade, e de saber como as instituições estão realizando seus mandatos sociais relativos ao avanço do conhecimento e à formação de cidadãos que também sejam bons profissionais.

Marco legal da avaliação e regulação da Educação Superior

O diagnóstico do marco legal da Avaliação e Regulação da Educação Superior implica o exame de diversificada legislação produzida na última década. Da Constituição de 1988 às sucessivas Medidas Provisórias, passando pela nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e por vários Decretos, houve indiscutivelmente um progresso no reconhecimento legal da importância da Avaliação associada à idéia de melhoria da qualidade. Se o processo avaliativo das universidades brasileiras foi associado, ainda no regime militar, à ambiciosa política de pós-graduação promovida pela Capes, cujo sistema de avaliação pelos pares estendeu-se às agências de fomento à pesquisa (CNPq e Finep), com o retorno à democracia, paradoxalmente, começa um processo de resistência à avaliação externa. Tal fato relaciona-se ao caráter punitivo que esses processos adquirem no plano internacional.

Durante o mandato do Presidente Collor, as tentativas de implantar o “Estado avaliador” sofreram fortes resistências dos dirigentes e da comunidade universitária. No entanto, após seu *impeachment*, a curta gestão do Presidente Itamar Franco foi marcada por um processo de diálogo e negociação positivos entre o MEC e a comunidade de Educação Superior, que conseguiu transformar, em parte, essa cultura de resistência à avaliação. O Projeto de Avaliação Institucional elaborado por uma comissão de especialistas foi adotado pelo MEC e tornou-se o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub). De início, o Paiub foi desenvolvido sob a coordenação de uma Comissão Nacional de Avaliação, com a participação majoritária de associações de dirigentes universitários e de representantes do governo vinculados a SESu. Esse processo resgatou a legitimidade da Avaliação, uma vez que o amplo debate então estabelecido com a comunidade universitária estimulou a adesão voluntária das instituições ao processo avaliativo. A experiência do Paiub incluiu, nos dois primeiros anos, mais de uma centena de universidades, mas seu ritmo declinou com a nova orientação dada no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, passando a ser relegado a um processo de avaliação interna das universidades, quando o governo adotou uma nova orientação avaliativa.

Cabe, pois, diagnosticar a evolução desse novo modelo, considerando os sucessivos diplomas legais focalizados na avaliação e na regulação da Educação Superior. De pronto, constata-se que se trata de um marco legal com textos diversificados, construídos de forma gradualista; os instrumentos avaliativos, gerados em etapas, constituíram práticas fragmentárias de um outro perfil da avaliação muito diferente do Paiub. O exame da legislação e dos atos de sua institucionalização revela que estava em tela uma cultura avaliativa imposta de fora para dentro. Do conteúdo legal às práticas administrativas e comunicacionais verifica-se o deslocamento de competências internas de órgãos centrais do MEC para a construção de uma nova “agência reguladora” especializada na concepção e execução da avaliação: o Inep. Verifica-se também que à sociedade caberia apenas o consumo das informações produzidas pela avaliação; e à comunidade acadêmica como que se sobrepunha uma condição de objeto avaliado à de sujeito avaliador de seu fazer e seu saber. É esse processo, inacabado, mas efetivo em suas ações, que teve lugar num contexto de forte expansão de instituições privadas, que será objeto do breve diagnóstico a seguir.

Síntese do marco legal

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, trouxe importantes transformações para a estruturação da educação nacional, dando ênfase aos processos de avaliação visando à melhoria da qualidade de

ensino e, como recurso para a regulação do setor, a acreditação de instituições e cursos. Nesse contexto, a avaliação da educação superior assumiu lugar especial dentre as políticas educacionais, seja para a orientação de suas diretrizes mais amplas, seja para as ações concretas dos órgãos competentes do Ministério da Educação (MEC). Cumpre destacar, contudo, que a importância atribuída aos processos de avaliação, e sua inclusão em dispositivos legais, antecede a edição da LDB de 1996. A Constituição de 1988 trouxe importantes inovações para o País. No Título VIII, Da Ordem Social e em seu Capítulo III, tratou “Da Educação, Da Cultura e do Desporto”, reunindo três áreas que tradicionalmente vinham sendo tratadas em conjunto. A Seção I apresenta os princípios e normas fundamentais relativos à educação no Brasil e seu art. 206, inciso VII, define que um deles é “a garantia de padrão de qualidade”. As garantias constitucionais necessárias para a efetivação da educação “como dever de Estado” estão definidas no art. 208. A Constituição de 1988 estabelece, no art. 209, que o “ensino é livre à iniciativa privada”, atendidas duas condições:

- 1) o “cumprimento das normas gerais da educação nacional”;
- 2) a “autorização e avaliação de qualidade pelo poder público”, incluindo entre as cinco metas a serem alcançadas, a melhoria da qualidade do ensino” (art. 214);

A Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, criou o novo Conselho Nacional de Educação. Esta lei propôs pela primeira vez como atribuições do MEC “formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino e velar pelo cumprimento das leis que o regem” (art. 6º da Lei nº 4.024/61). Para cumprir essas atribuições, a Lei nº 9.131/95 determinou que o MEC deveria contar com a colaboração do Conselho Nacional de Educação, composto pela Câmara de Educação Básica (CEB) e pela Câmara de Educação Superior (CES). No que se refere à Câmara de Educação Superior, o §2º do art. 9º da Lei definiu algumas atribuições relativas a processos de avaliação educacional como:

5 analisar e emitir parecer sobre os resultados dos processos de avaliação da educação superior; deliberar sobre os relatórios encaminhados pelo Ministério da Educação e do Desporto sobre o reconhecimento de cursos e habilitações oferecidos por instituições de ensino superior, assim como sobre autorização prévia daqueles oferecidos por instituições não universitárias; deliberar sobre a autorização, o credenciamento e o credenciamento periódico de instituições de educação superior, inclusive de universidades, com base em relatórios e avaliações apresentados pelo Ministério da Educação e do Desporto; deliberar sobre os relatórios para reconhecimento periódico de cursos de mestrado e doutorado, elaborados pelo Ministério da Educação e do Desporto, com base em avaliações de cursos;

A Lei nº 9.131/95, dentre suas disposições, previu a criação de um conjunto de avaliações periódicas das instituições e cursos superiores, sobressaindo o propósito da realização anual de exames nacionais, com base em conteúdos mínimos estabelecidos e

previamente divulgados para cada curso. Tais exames estariam destinados a aferir conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos em fase de conclusão dos cursos de graduação, cujos resultados deveriam ser divulgados anualmente pelo MEC. Ressalte-se a intenção prevista na lei em utilizar as avaliações para orientar a política educacional do Ministério da Educação, também quanto à qualificação do corpo docente.

Nesse sentido, constata-se que antes mesmo da nova LDB (Lei nº 9.394/96), tanto as diretrizes da política educacional para o ensino superior como a acreditação de instituições, cursos e habilitações, estavam vinculados aos processos de avaliação a serem realizados pelo Ministério da Educação e do Desporto. Ao CNE, por intermédio da CES, caberiam ações importantes para reforçar tais processos de acreditação, mas a concepção do processo e o comando das ações permaneceriam com o MEC.

Avaliação e regulação na LDB

A nova LDB consolidou, como pilar essencial da educação superior, a necessidade dos processos de avaliação, seja no que condiz à orientação das diretrizes políticas visando à melhoria do ensino – avaliar com vistas à qualidade, seja quanto à definição de ações de acreditação do sistema de ensino superior por parte de órgãos competentes – avaliar para supervisão e controle estatal. Precisamente sobre avaliação e acreditação, na LDB, em seu art. 9º, que trata das incumbências da União, destacam-se cinco incisos. Pelo inciso V, cabe à União “coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação”. O inciso VI definiu a tarefa de “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino”. Já o inciso VII demarcou a necessidade de “baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação”. Ademais, dispôs o inciso VIII que à União cabe “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino”. Por fim, de forma direta, a LDB estabeleceu incumbências à União, aos Estados e ao Distrito Federal para que exerçam a regulação na educação superior. De acordo com o art. 9º, IX, cabe ao governo federal, “autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino”. Sobre este inciso, o § 3º permite a descentralização, uma vez que a União pode delegar atribuições, relativas ao seu sistema, aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham “instituições de educação superior”.⁷ Segundo o art. 10, a LDB confere as mesmas competências aos Estados e ao Distrito Federal, com relação às instituições de ensino superior integrantes dos respectivos sistemas. Importante definição foi feita no art. 46 da LDB. A “autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação

superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação” (grifos nossos).

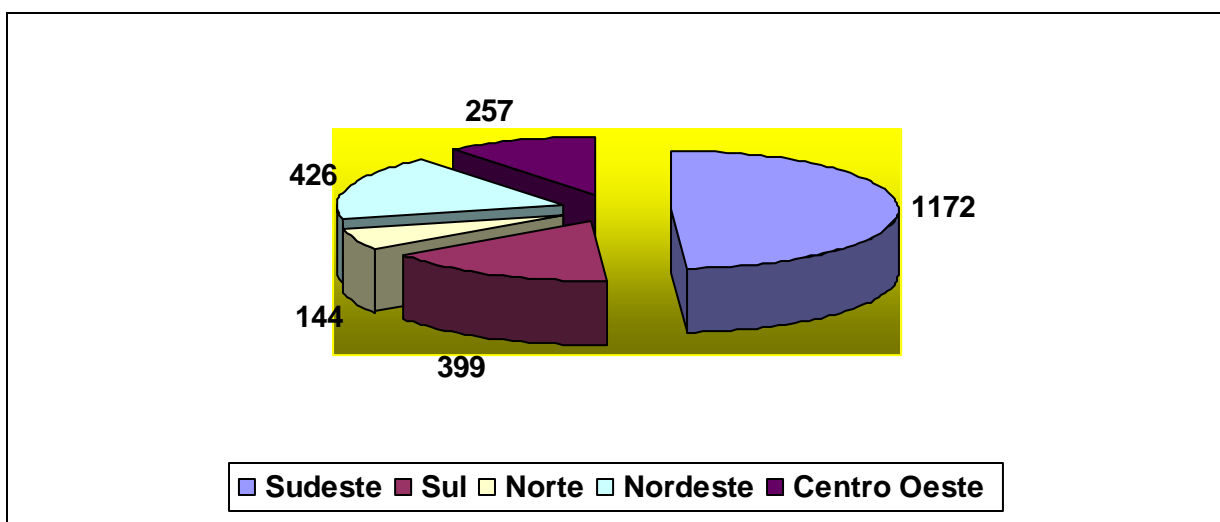
Pelo parágrafo 1º deste artigo, os resultados do processo regular de avaliação podem gerar sanções e punições. Uma vez constatadas deficiências, deve ser aberto um prazo para saneamento que geraria nova reavaliação, a qual pode “resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento”. A Lei nº 9.394/96 também dispõe sobre a estruturação do sistema federal de ensino. Este, pelo art. 16 e incisos, compreende:

- a) as instituições de ensino mantidas pela União;
- b) as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- c) os órgãos federais de educação.

A novidade está presente no parágrafo 2º do art. 54. Embora o artigo aborde a autonomia universitária das instituições mantidas pelo Poder Público, no referido parágrafo dispõe-se que as “atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base na avaliação realizada pelo Poder Público”. Pelo texto do dispositivo, avaliada por avaliação do poder público, uma instituição privada não universitária pode adquirir prerrogativas da autonomia.

Dados das IES – Brasil

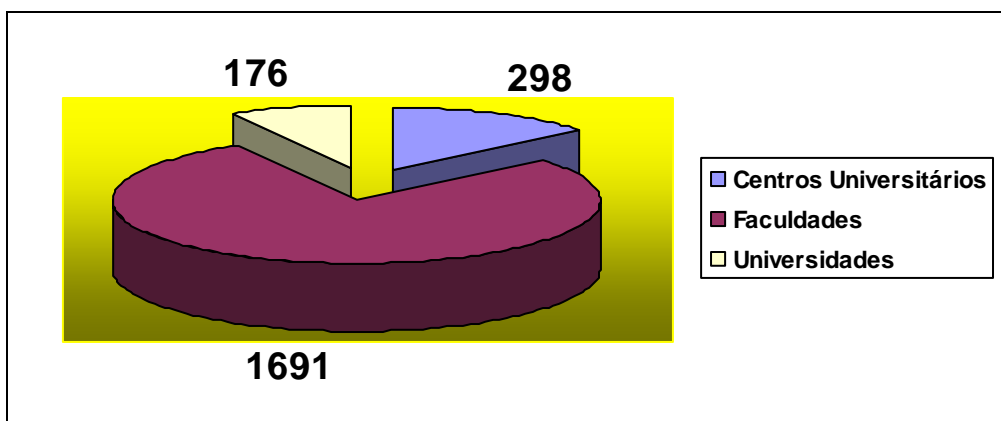
Dados IES (2006)



Fonte : <http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>

Dados Atuais - Brasil

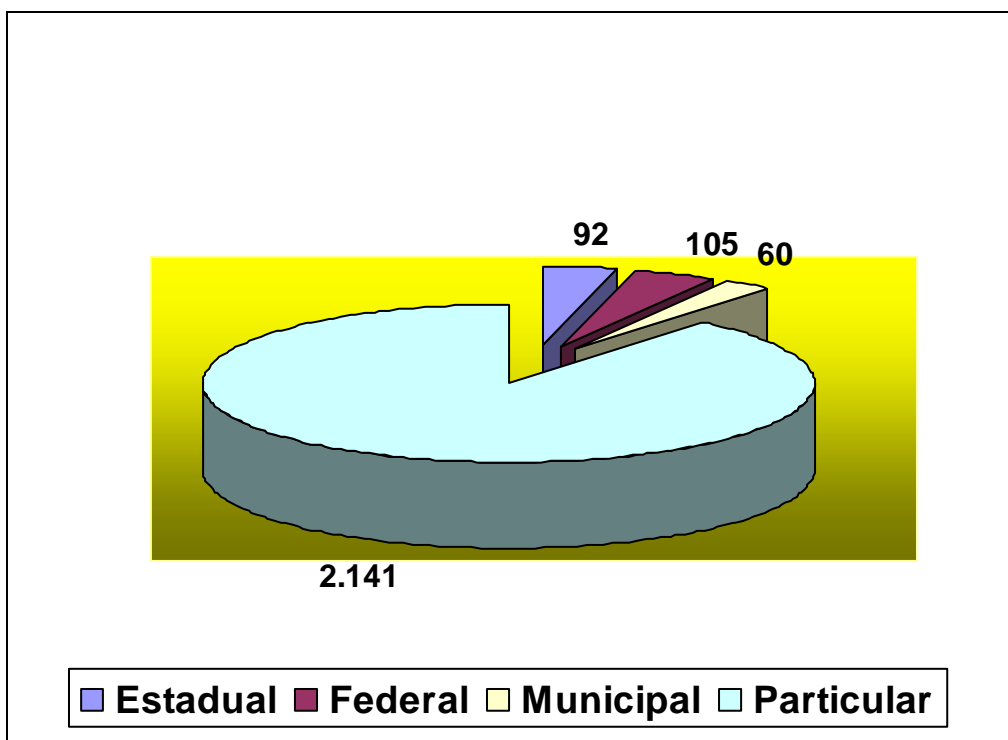
Organização Acadêmica – 2005



Fonte : <http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>

Dados Atuais - Brasil

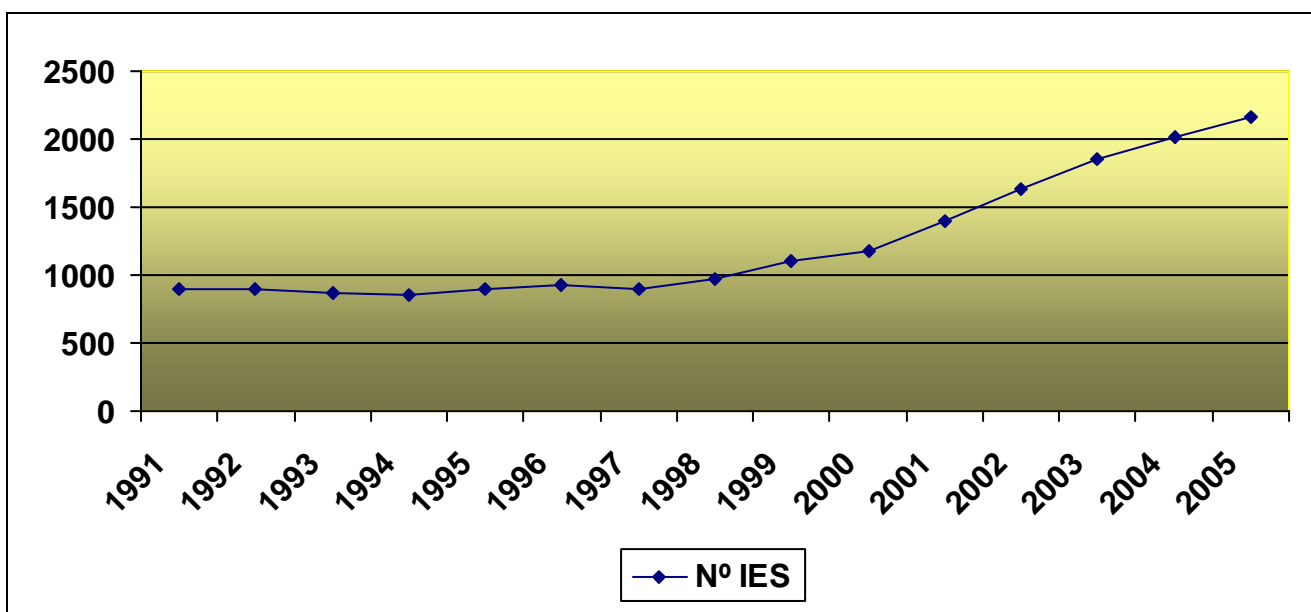
Subcategoria das IES – 2005



Fonte : <http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>

Dados Atuais - Brasil

Ano de Censo - Número de IES



Fonte : <http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>

Anexo B – Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil

Unidade Negócio Faculdade Cásper Líbero

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

Introdução

Este material visa esclarecer os presentes sobre o setor educacional no Brasil, principalmente sobre a inclusão da Faculdade Cásper Líbero neste setor.

Com base no relatório estima-se que a população de alunos matriculados em todos os níveis de ensino em todo o Brasil é de cerca de 60 milhões. Ainda conforme levantado o crescimento da iniciativa privada nesse segmento é mundial, motivada não só pelo crescimento da demanda e da importância do setor, mas principalmente devido à limitação da capacidade dos Estados em manterem o financiamento adequado às necessidades do setor.

Os autores explicam que a medida que o ensino se expande e se dinamiza, traz consigo elementos positivos tanto para o setor produtivo (mão de obra qualificada) como para o setor social, uma vez que aumentam as chances de inclusão social das pessoas, considerando sua inserção em um mercado de trabalho cada vez mais exigente, e no acesso aos bens de consumo, cada vez mais sofisticados e complexos.

Na medida que o setor de ensino privado se consolida como um dos mais importantes setores da economia em nosso país, seus aspectos administrativos e suas políticas de negócios passam a ocupar lugar de destaque na estrutura do setor. No entanto ainda é muito elevado o percentual o índice de insucesso (50%) nas tomadas de decisões estratégicas sobre as ações competitivas, investimentos, tecnologias e marketing.

Faz-se necessária a utilização de maneira mais eficaz e eficiente sobre o mercado, fazendo com estas informações tragam uma série de oportunidades para a melhoria de desempenho da IES:

1. Possibilita que a Instituição acompanhe o mercado e o setor de forma prospectiva, antecipando-se aos possíveis problemas, compreendendo e aproveitando tendências futuras;
2. Permite que a Instituição reconheça, com bastante antecedência, as ameaças e oportunidades ao seu desenvolvimento;

3. Traz inteligência competitiva para a instituição, capacitando-a transformar pilhas de dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio.

Expansão do Setor

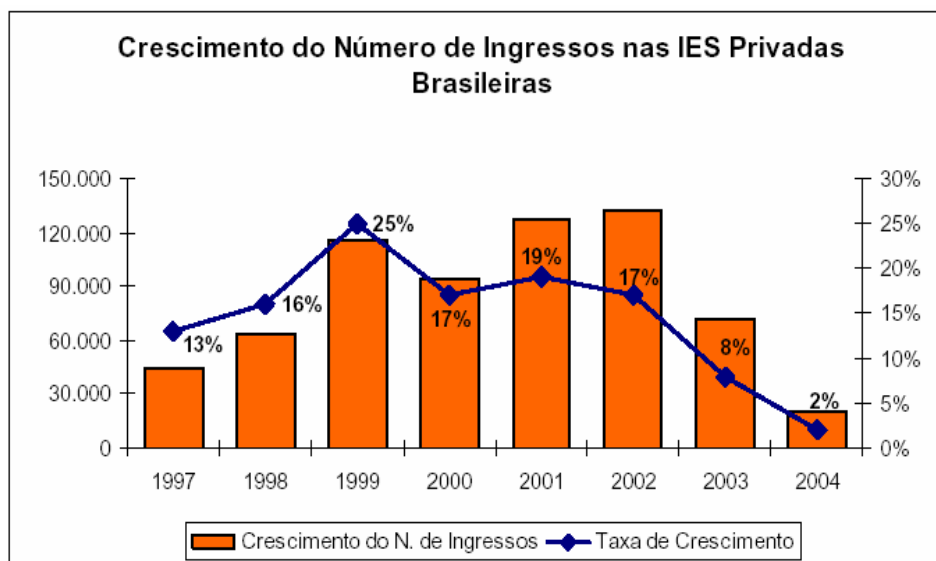
O setor de ensino superior privado no Brasil foi responsável por um movimento ímpar de expansão ocorrido entre os anos de 1996 até a presente data. Os principais fatores que contribuíram para a expansão do setor foram:

- a) Flexibilização das regras para a abertura de cursos e instituições, ocorrida no governo Fernando Henrique Cardoso, com o Ministro Paulo Renato Souza, a partir de 1995.
- b) Regulamentação da lei que permitiu a existência de IES constituídas de empresas com finalidades lucrativas, em 1999.
- c) Existência de uma enorme demanda reprimida entre os anos de 1996 e 2002.
- d) Universalização do ensino fundamental com conseqüente crescimento do ensino médio, ocorrida também no governo Fernando Henrique Cardoso.
- e) Retorno aos estudos de boa parte das pessoas oriundas da população economicamente ativa (PEA) que já haviam concluído o ensino médio há cinco anos ou mais.

Evolução da Demanda

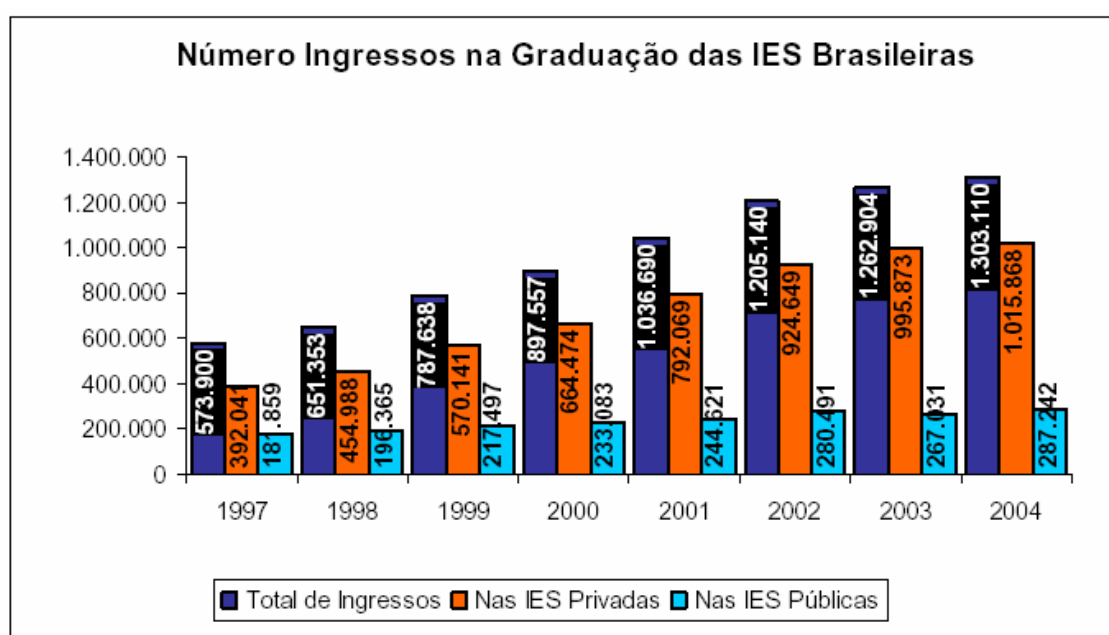
Para fins de análise estatística, consideramos como **demanda de clientes** para o setor de ensino superior apenas a quantidade de alunos que **ingressam** nas instituições de ensino a cada ano. Não seria correto considerar o número de candidatos inscritos nos processos seletivos, uma vez que, em média, cada candidato se inscreve em 2,8 instituições. A crítica que tem sido feita a utilização deste critério refere-se à de uma possível existência de demanda reprimida, representada pelos candidatos que não conseguiram ingressar em nenhuma instituição de ensino. Porém, com uma taxa de ociosidade na faixa de 50%, o ensino superior privado não tem mais demanda reprimida há pelo menos três anos.

Entre os anos de 1997 a 2003, o setor privado viveu um período de crescimento exponencial, aumentando a sua demanda (alunos ingressantes) em **154%**, com uma média anual de 17% de crescimento (**gráfico 01**). No entanto, em 2003, já começou a dar indícios de desaceleração no crescimento da demanda, apresentando um crescimento de apenas 8% em relação ao ano anterior e em 2004 a demanda ficou praticamente estável, com um crescimento de apenas 2%.



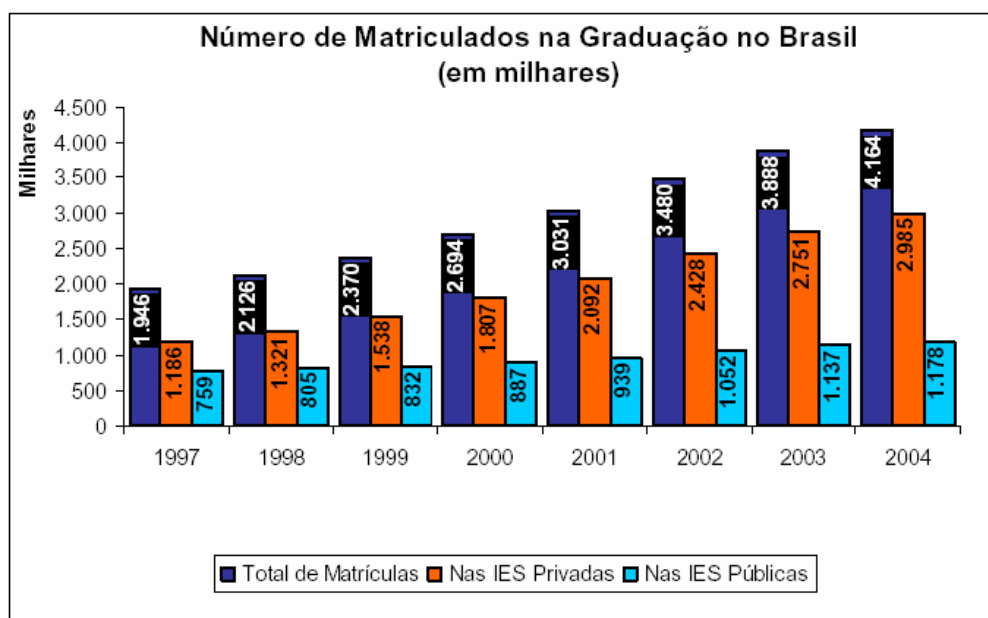
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 1

Em números absolutos, o setor privado passou de 392.041 ingressos em 1997, para 1.015.868 ingressos em 2004. O ensino superior, como um todo (público + privado passou de 573 mil para 1,3 milhão de ingressos no mesmo período (gráfico 2). É importante registrar que consideramos como ingresso apenas os alunos que entraram através de vestibular ou outros processos seletivos. No Censo do Ensino Superior (MEC/INEP) há um campo denominado de “outras formas de ingresso”, que não foi considerado em nossa avaliação, devido ao fato de que este campo é composto, em sua maior parte, por pedidos de transferência para outra IES ou mudança de curso dentro da mesma IES, o que geraria um viés de duplicidade no número total de ingressantes.



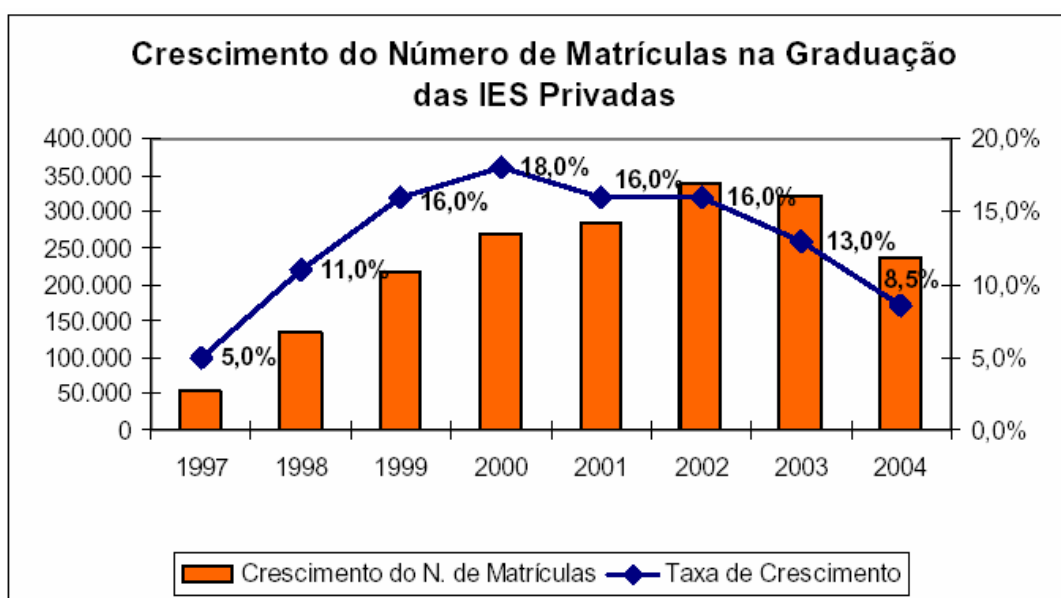
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 2

Atualmente estão matriculados 4,4 milhões de alunos no ensino superior brasileiro. Oficialmente, segundo o último censo (2004), são ainda 4,1 milhões de alunos no ensino superior brasileiro. Destes, 3 milhões estão na rede privada de ensino, que responde por 72% do total de alunos matriculados (**gráfico 03**).



Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 3

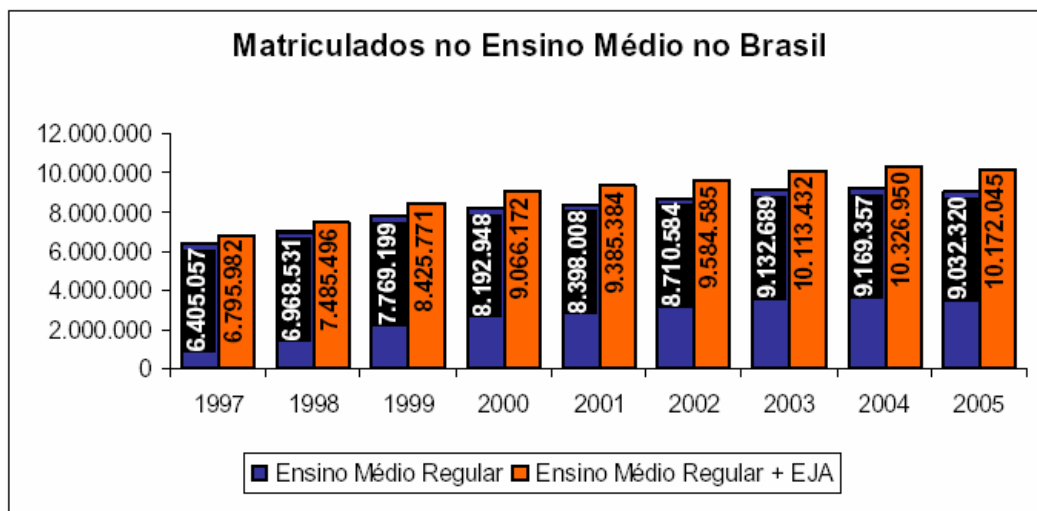
O percentual de crescimento dos alunos matriculados no **setor privado** foi de 132% no período de 1997 a 2003, com uma média de 15% ao ano. No entanto, em 2004 o percentual de crescimento de matriculados ficou abaixo da média dos últimos anos, com crescimento de 8,5%. (**gráfico 04**).



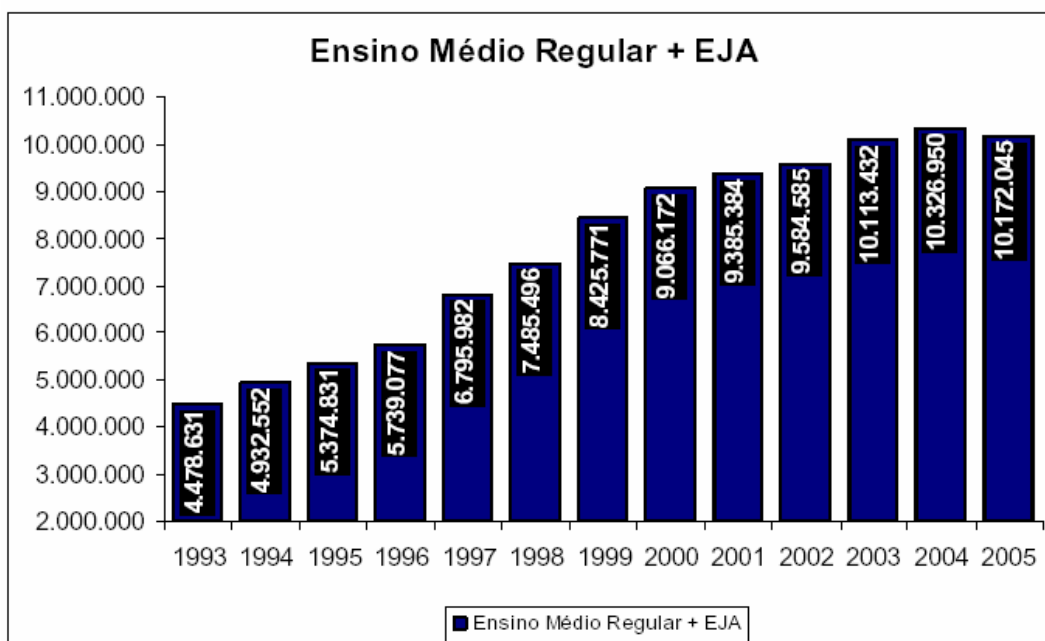
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 4

Demanda do Ensino Médio e sua Repercussão no Ensino Superior

O ensino médio brasileiro conta hoje com nove milhões de matriculados no ensino regular e 10,2 milhões de matriculados se somar o ensino regular com a EJA (Educação de Jovens e Adultos). [gráfico 05(a) e (b)].



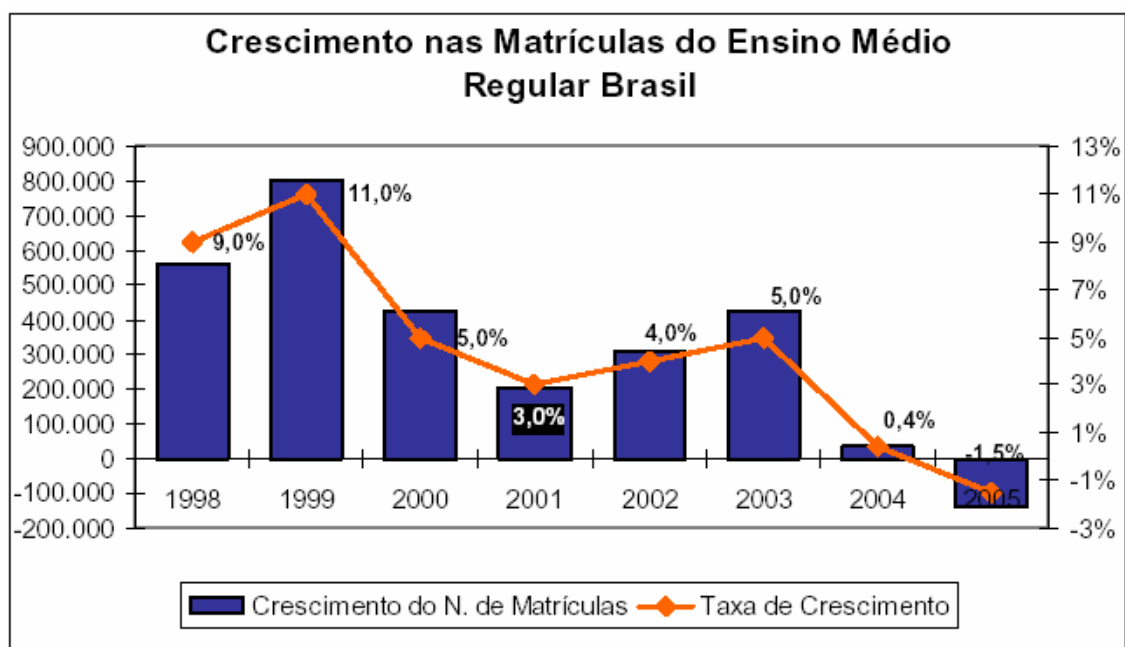
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 5



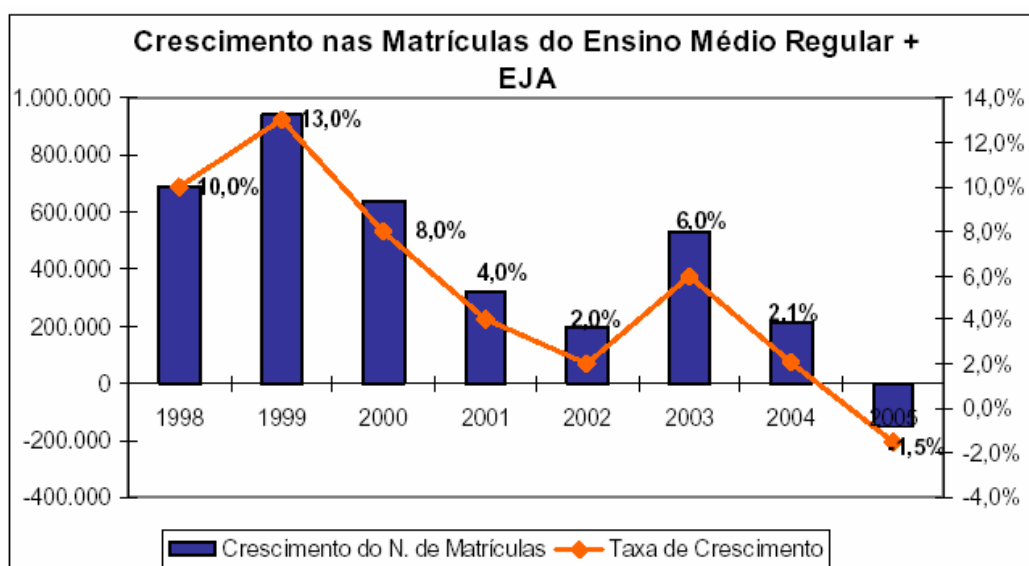
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 5 (b)

Após um período de forte crescimento do número de matrículas no ensino médio, proporcionado pela universalização do ensino fundamental, ocorrida no governo Fernando Henrique Cardoso, levando o ensino médio brasileiro a obter taxas de crescimento de 6% ao ano (de 1998 a 2004), entramos em um período de significativa redução deste crescimento (gráfico 06 e 07). A taxa atual de crescimento ocorrida em 2004, no ensino médio regular foi

de 0,4% e na soma entre o regular e a EJA, o crescimento foi de 2,1%. Já em 2005 a taxa de crescimento do ensino médio foi negativa, com queda de 1,5% no número de alunos matriculados no ensino médio regular.



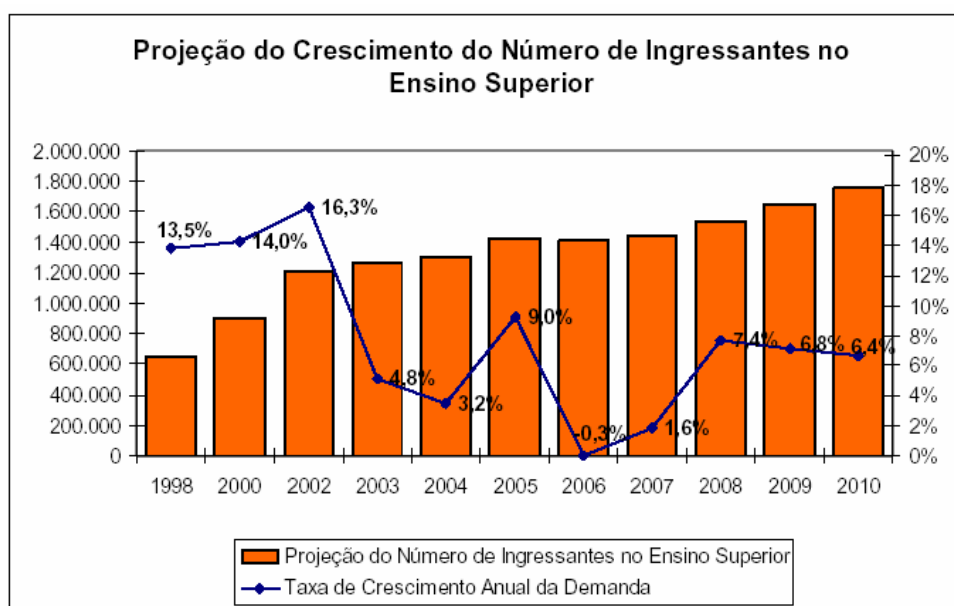
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 6



Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 7

Projeção de Crescimento da Demanda do Ensino Superior

O setor de ensino superior **privado** vive um período de **desaceleração** no crescimento da demanda. Para os próximos anos (de 2006 a 2010), projetamos uma redução ainda mais acentuada da demanda. O crescimento da demanda (alunos ingressantes) no setor privado, que já chegou a 25% ao ano, deverá cair para 4% ao ano, em média, nos próximos anos (**gráfico 8**).

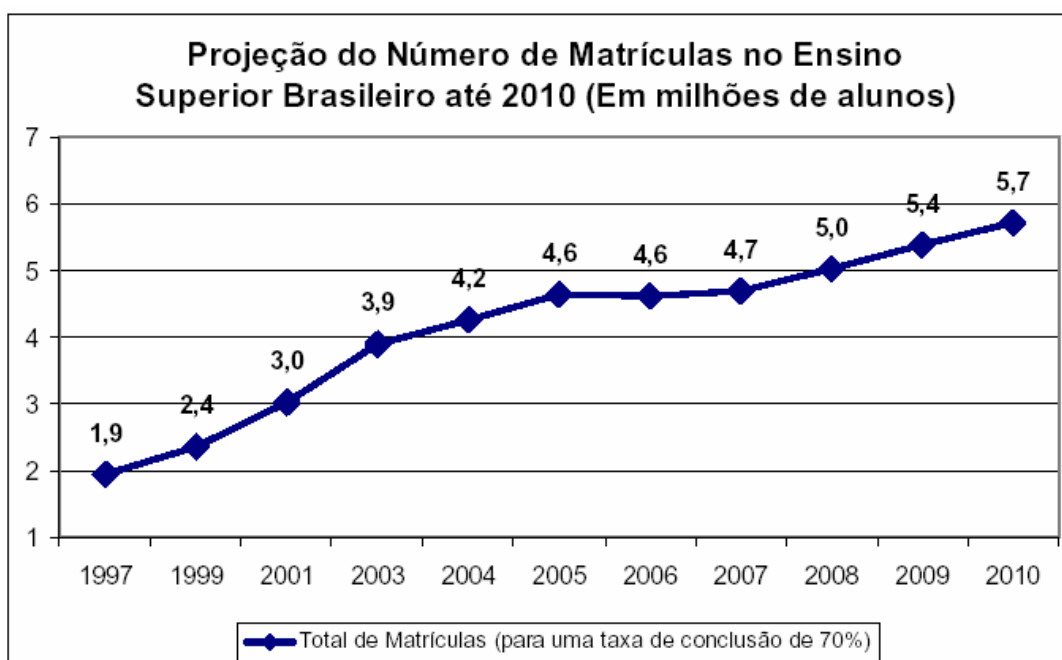


Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 8

A projeção é feita com base na taxa de transferência do ensino médio para o ensino superior. Esta taxa, hoje em torno de 55%, deve passar para 60% até 2010, em grande parte devido à demanda de alunos oriunda do ProUni (Programa Universidade para Todos), e da popularização dos cursos superiores de curta duração, que se adaptam mais facilmente ao “bolso” do aluno. Atualmente a taxa de transferência do ensino médio privado para o ensino superior é de 90% e no ensino público é de 47%. É importante ressaltar que esta taxa é bruta, ou seja, leva em conta tanto os que ingressam do ensino médio diretamente no ensino superior, quanto àqueles que só ingressam no ensino superior anos após terem completado o ensino médio.

Considerando a projeção de crescimento do número de ingressantes, associando com a evolução da taxa de conclusão do ensino superior, podemos estimar o número total de matrículas que o setor terá de 2006 a 2010 (**gráfico 9**). Se permanecer a atual taxa de conclusão (percentual de concluintes em relação às matrículas iniciais), em torno de 60%, chegaremos em 2010 com 5,6 milhões de alunos no ensino superior. Se o ProUni favorecer não apenas o ingresso, mas também a permanência do aluno na instituição,

poderemos obter uma taxa de conclusão de 70%, chegando em 2010 com 5,7 milhões de alunos no ensino superior brasileiro.



Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 9

Para se obter um maior número de alunos matriculados na graduação em 2010, atendendo as diretrizes do PNE (Plano Nacional de Educação), que sugere que em 2010 o Brasil tenha 30% dos jovens entre 18 a 24 anos matriculados no ensino superior (isto representaria mais de oito milhões de matrículas, se somar com as matrículas de outras faixas etárias), é preciso que ocorram algumas das seguintes variáveis:

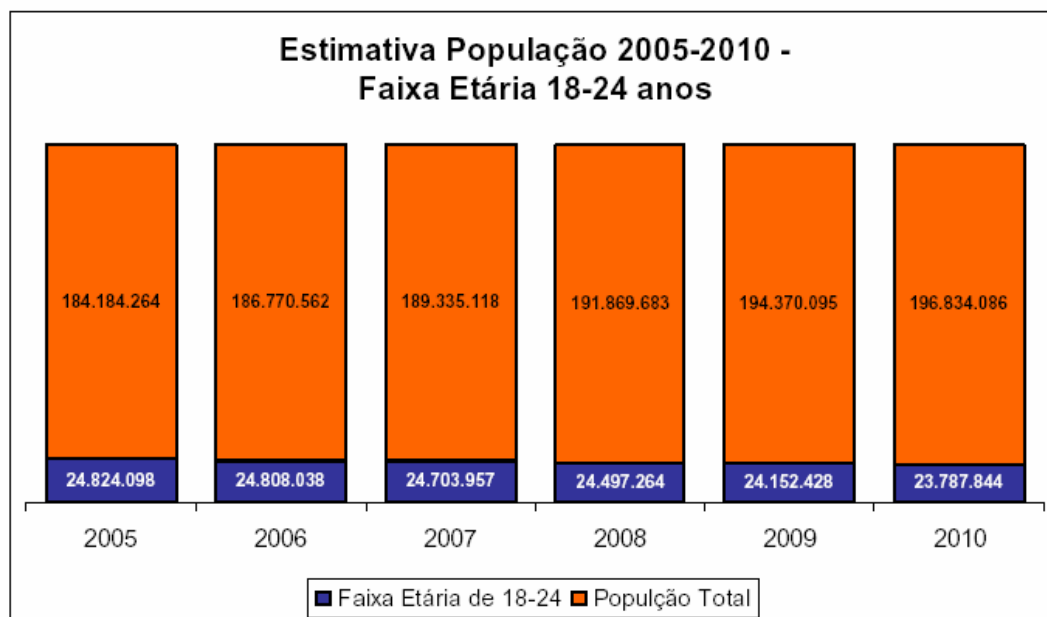
a) Melhoria significativa da renda média familiar em decorrência de um grande crescimento da economia do país.

b) Ampliação considerável das possibilidades de financiamento ao estudante (principalmente financiamento público, tipo FIES).

c) Grande aumento da quantidade de bolsas do Programa ProUni.

d) Triplicar o número de vagas nas instituições públicas.

No atual cenário da política brasileira, não há indicadores que apontem para a possibilidade concreta de que alguns desses elementos possam ser contemplados. Para entender melhor o comportamento da demanda, é preciso lembrar que a previsão do crescimento populacional no Brasil para os próximos anos, na faixa de 18 a 24 anos, não é muito animadora para as IES privadas. De hoje até 2010, a população brasileira na faixa de 18 a 24 anos terá encolhido em 4,2% (**gráfico 10**).



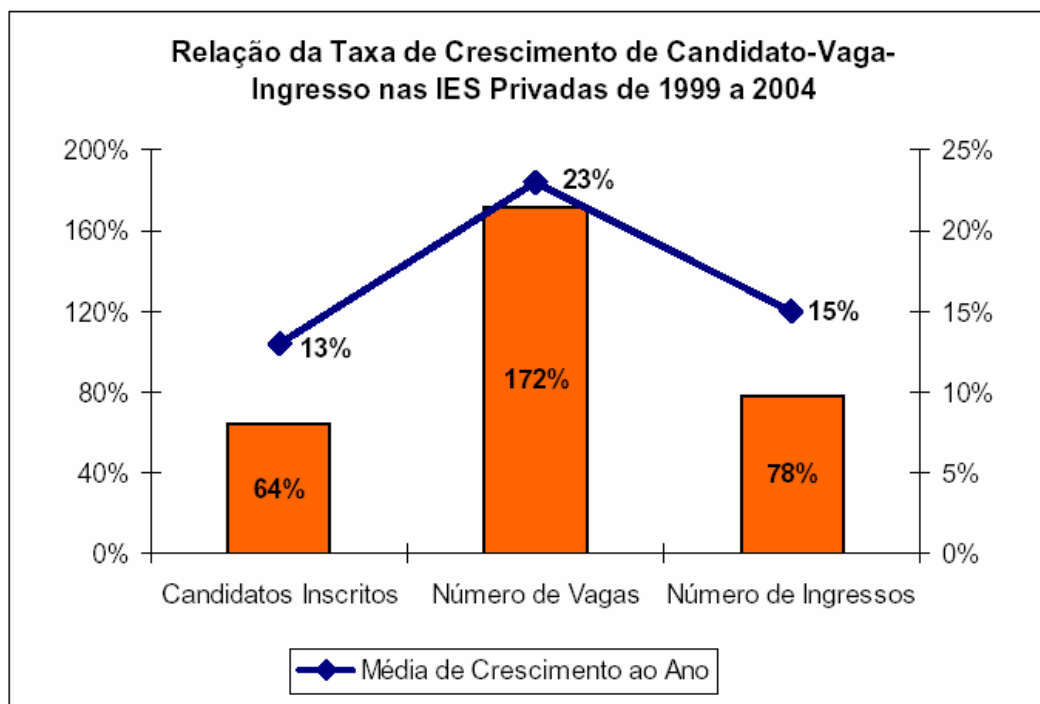
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 10

O Perfil da Competitividade no Setor Educacional

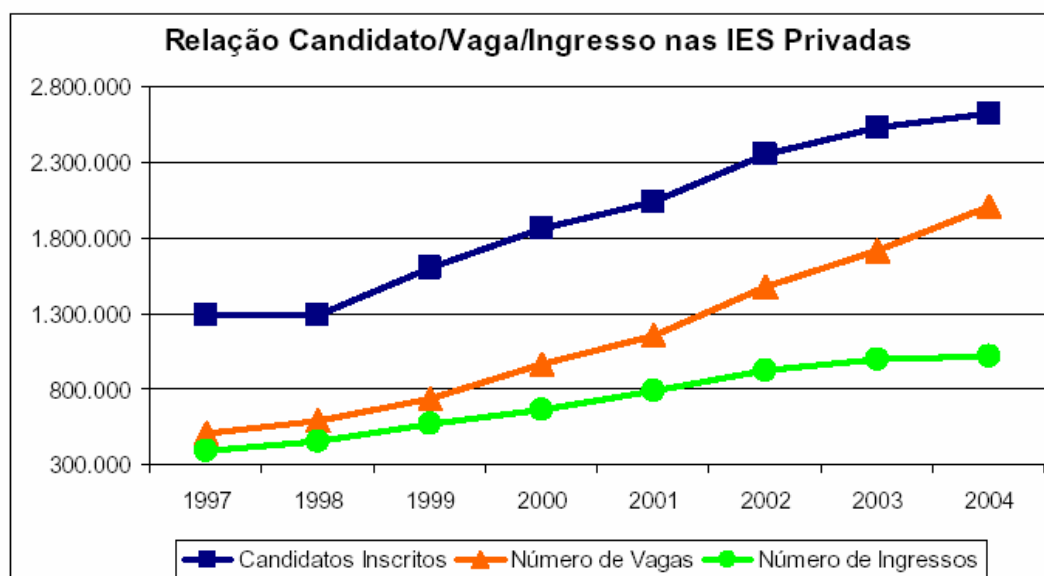
Em todos os setores, inclusive no educacional, o conceito de competitividade vem se transformando a cada ano e adquirindo nuances inéditas. Já está longe o tempo em que os concorrentes de uma escola eram apenas as outras escolas situadas na mesma região. Hoje as instituições de ensino começam a enfrentar a concorrência de diversos novos entrantes, entre eles estão: o ensino a distância; os cursos livres (universidades abertas), as instituições de ensino corporativas (universidades corporativas), as instituições de ensino setoriais (universidades setoriais) e as instituições de intermediação.

Atualmente o setor de ensino no Brasil está sendo confrontado por uma ampla gama de desafios competitivos, entre eles:

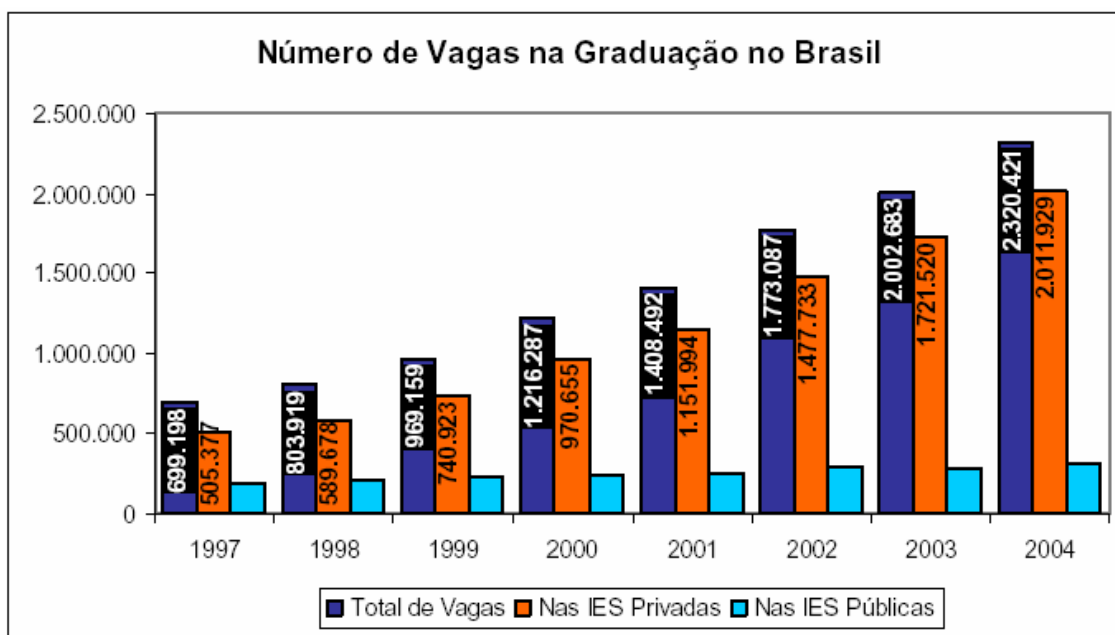
a) O crescimento da capacidade instalada e do número de vagas é muito maior do que o da demanda. Nos últimos anos a taxa média de crescimento do número de vagas foi de 23% ao ano, em média, contra 15% do crescimento da demanda. **[gráficos 11(a), (b), (c) e (d)].**



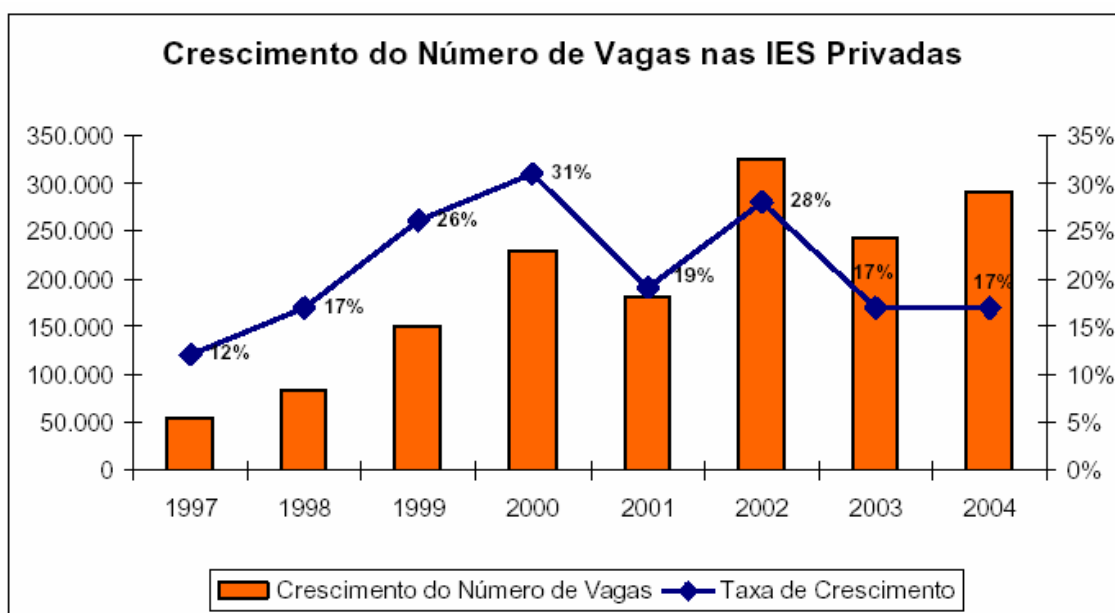
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 11



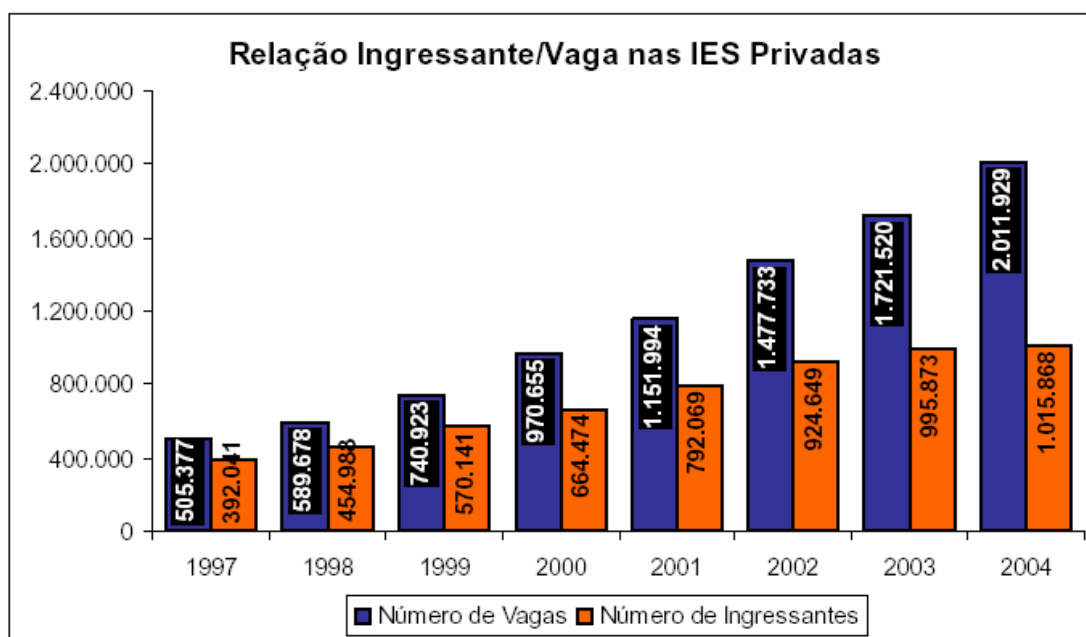
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 11- B



Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 11- C



Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 11- D

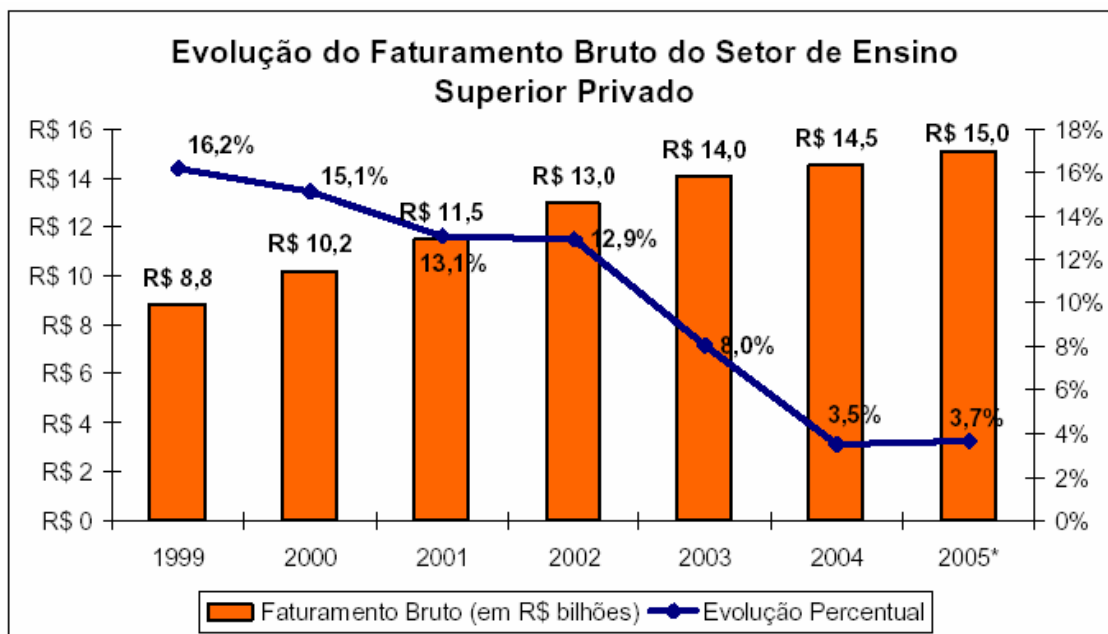


Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 12

O crescimento da concorrência levou a relação ingresso/vaga despencar para a proporção de 0,50 ingresso por vaga nas IES privadas, gerando um excesso de vagas ociosas (gráfico 12).

Perfil Econômico Financeiro do Setor

Segundo pesquisa¹ realizada pela **Hoper Educacional**, o setor de ensino superior particular brasileiro movimentou **14,5** bilhões de reais em 2004 (**gráfico 13**), apenas **3,5%** superior ao faturamento de 2003. O percentual de crescimento do faturamento não acompanhou o crescimento do número de alunos devido ao fato da diminuição do valor médio das mensalidades, conforme veremos na seqüência. Para os próximos anos, a tendência é a estabilização do faturamento do setor na casa dos 15 bilhões de reais (em valores de hoje).



Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional - Gráfico 13

Inadimplência

A taxa de crescimento da inadimplência no setor educacional, que vinha crescendo ano a ano, estabilizou-se em 2004. Apesar de ainda ser alta uma inadimplência de 6%, será difícil para o setor reduzir ainda mais este percentual. A impossibilidade das IES em promover sanções pedagógicas ao inadimplente, aliada ao fato dela ser obrigada a lhe conceder a transferência e, ainda, o impedimento de cobrar parcelas vencidas há mais de um ano, contribui para dificultar a redução do atual índice de inadimplência do setor.

Inadimplência no Ensino Superior Brasileiro				
	De 2001 p/ 2002	De 2002 p/ 2003	De 2003 p/ 2004	De 2004 p/ 2005
No dia seguinte ao vencimento	50%	60%	55%	46%
Após 30 dias	25%	35%	30%	28%
Na rematricula	6%	9%	8%	6%

Fonte: Hoper Educacional

No setor educacional, o percentual de inadimplência é de três a quatro vezes maior do que a inadimplência encontrada em outros setores da economia. Segundo estudos da Hoper Educacional, em 2004, a inadimplência causou um prejuízo de R\$ 650 milhões ao ensino superior privado. Há, basicamente, dois tipos de inadimplentes no ensino superior. Aquele que não pode ou não consegue arcar com o valor das mensalidades, e aquele que não prioriza o pagamento das mensalidades.

Para o primeiro tipo existem as opções de bolsas e financiamentos com juros mais baixos e prazos mais longos. O aumento da demanda de alunos que não podem pagar o ensino particular se deve, em parte, à ampliação do acesso ao ensino médio na rede pública. No entanto, muitas IES realizam uma divulgação excessiva e “enganosa”, com propaganda de massa e processo seletivo gratuito, atraindo alunos que acreditam que conseguirão arcar com as despesas, mas que, na prática, logo percebem a dificuldade.

Quanto ao perfil do segundo tipo de inadimplente, o que não prioriza a educação, as características são:

- (a) tiveram as IES públicas como primeira opção;
- (b) seus pais têm nível de escolaridade superior;
- (c) defendem a cultura do ensino superior como dever do Estado e direito de todos;
- (d) priorizam os seguintes pagamentos: plano de saúde, conta de água e energia, conta do telefone e do telefone celular; conta da TV por assinatura e prestações em geral, e só depois disto vem a mensalidade escolar.

Parte da inadimplência se deve também à frustração das expectativas do aluno ao se deparar com uma realidade institucional muito aquém do que esperava. Os estudos mostram claramente uma forte relação entre qualidade acadêmica e índices de inadimplência. A inadimplência também tem relação com a “promiscuidade” das escolas, que buscam todo e qualquer tipo de aluno, através de:

Descontos descriteriosos.

Isenção de taxa para processo seletivo.

Campanha publicitária sem foco, tentando atrair todo mundo.

Falta de segmentação do público-alvo.

Bibliografia:

Análise Setorial do Ensino Superior Brasileiro é fruto da consolidação do resultado de inúmeras pesquisas e estudos realizados pela Hoper Educacional nos últimos anos e da compilação das pesquisas de mais de uma dezena de outras empresas, entre elas o MEC/Inep, IBGE, Ideal Invest, CM Consultoria, Observatório Universitário, Paulo Renato Souza Consultores, Macroplan, ABED.

APÊNDICES

Apêndice A: Construindo um Modelo de Gestão de Pessoas

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

1. Somos reconhecidos pelo PIONERISMO e TRADIÇÃO, devido ao nosso compromisso com a COMUNICAÇÃO ISENTA, CONTRIBUIÇÃO COM O ENSINO e CULTURA.
2. A ÉTICA demonstrada através do RESPEITO e TRANSPARÊNCIA e a VERDADE fundamentada na HONESTIDADE e AUTENTICIDADE geram CREDIBILIDADE nos negócios e nas pessoas.
3. Atingimos a EXCELÊNCIA e AMPLIAÇÃO DOS NEGÓCIOS, com QUALIDADE, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL e DISCIPLINA.
4. Alcançamos mais facilmente nossos objetivos com INTEGRAÇÃO setorial e global.
5. Demonstramos nossa responsabilidade social através de AJUDA À COMUNIDADE e de CAUSAS SOCIAIS em DEFESA DA CIDADANIA.
6. 7 COMPETÊNCIAS QUE SUSTENTAM NOSSOS VALORES
 - a. Comunicação
 - i. Significa que a empresa se mantém alinhada com as melhores tecnologias de comunicação interna/externa e os funcionários utilizam adequadamente esses recursos, gerando fácil e rápida assimilação e compreensão por todo o público.
 - b. Inovação
 - i. Significa que a empresa engloba no planejamento estratégico alternativas criativas, com base na evolução do comportamento da sociedade e dos avanços tecnológicos, sem perder de vista os valores essenciais da Fundação.
 - c. Visão
 - i. Significa fazer leitura de cenário interno/externo e de tendências, vislumbrando oportunidades e desafios para criar/redirecionar estratégias e consolidar projetos.
 - d. Conhecimento atualizado
 - i. Significa manter-se informado a respeito das inovações ligadas ao seu negócio e às inter-relações que impactam direta e indiretamente nos seus resultados.
 - e. Habilidades Interpessoais
 - i. Significa ter capacidade de conciliar interesses e mobilizar a equipe para alta performance, gerando harmonia no clima e realização profissional.
 - f. Delegação
 - i. Significa propor desafios aos seus subordinados, repassando atividades e projetos de sua alçada, com acompanhamento e co-responsabilidade pelos resultados, mantendo-os motivados a crescer e se desenvolver na Fundação.
 - g. Comprometimento
 - i. Significa assumir a responsabilidade em responder pelo papel e pelos resultados associados à sua função, cumprindo os objetivos dentro dos princípios e valores da Fundação.

Apêndice B – O valor do Cliente como Elemento de Marketing

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

Pressupõe a leitura do:

1. Kaplan, Robert S., NORTON, David P. Organização Orientado para a Estratégia: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
2. Ari Holanda, Ari Júnior. Farias, Iracema Quintino e Gomes, Daniela Miranda de Oliveira Arruda . Artigo publicado na Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.

O Cliente

Conforme Kaplan e Norton (2001 p.102) a estratégia tem a ver com a opção. Ao selecionar a proposição de valor em que será excelente, a empresa também escolhe o segmento de clientes nas quais a proposição de valor será o diferenciador, induzindo os a fazer negócio com a empresa. Os clientes almejados são aqueles que atribuem maior importância em sua decisão de compra aos atributos de proposição de valor oferecida pela empresa.

É importante identificar com clareza os clientes alvo da empresa. As empresas que adotam uma estratégia de liderança do produto ou de relacionamento com o cliente decepcionarão os consumidores sensíveis ao preço. Ao contrário, as empresas que oferecem produtos e serviços padronizados, ao menor preço, desapontarão os clientes que valorizam a inovação ou serviços personalizados. Ainda conforme os autores para que o scorecard represente fielmente á estratégia, os resultados para o cliente devem ser mensurados em relação aos clientes-alvo que, segundo os pressupostos de hipótese de estratégia, mais apreciam a proposição de valor selecionada.

A idéia de selecionar alguns clientes como mais importante do que outros talvez seja pouco conhecida e desconfortável para muitas empresas. Mas seleção é escolha. Michael Porter expressa, enfaticamente sua posição “A Estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto as escolhas sobre o que fazer. De fato estabelecer limites é outra função da liderança. As decisões sobre os alvos a serem visados pela empresa em termos de grupo de clientes, variedades e necessidades são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia. No entanto, o mesmo se aplica às decisões sobre não atender a outros clientes ou necessidades e não oferecer certas características ou serviço.”

Para uma empresa do setor privado, os indicadores significam responsabilidades perante os proprietários, os acionistas. Todavia, para uma entidade não lucrativa ou órgão governamental, os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. A missão da organização deve ser descartada e avaliada no nível mais alto do scorecard.

Pense-se no caso dos órgãos reguladores e fiscalizadores, que monitoram e punem as infrações às normas ambientais, de segurança e saúde. A medida que exerce sua função detectar transgressores e multar ou, prender os transgressores das leis e regulamentos – esses órgãos podem buscar em seus “clientes imediatos” indicadores de satisfação e fidelidade? Evidentemente que não. Os verdadeiros “clientes” dessas organizações são os cidadãos em geral, que se beneficiam da aplicação e fiscalização eficaz, mas não violenta ou, idiossincrática, das leis e regulamentos.

Kaplan e Norton (2001 p.158) argumentam que se discutiu muito sobre quem eram os clientes da UWSENE, quais eram os vetores de satisfação dos clientes e que processos internos forneceriam os produtos e serviços valorizados pelos clientes.

Vários constituintes diferentes poderiam estar presentes na perspectiva dos clientes: doadores, voluntários, empregados, agências e os indivíduos que eram os beneficiários ou clientes finais dos serviços da organização. A UWSENE se converteu definitivamente em organização no doador, na crença de que se os doadores estiverem satisfeitos as agências cuidarão de si mesmos. Esse é o motivo pelo qual escolhemos o doador como principal cliente no scorecard.

O valor do Cliente como elemento de Marketing para Instituições de Ensino Superior

Conforme artigo publicado na Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos dos autores Ari Holanda Júnior, Iracema Quintino Farias e Daniela Miranda de Oliveira Arruda Gomes.

Nas últimas décadas, vários estudos foram elaborados sobre educação superior; Symes e Hopkins (1994, p.47) argumentam que “o que foi uma empresa de cultura agora apresenta uma cultura empresarial onde a educação é uma *commodit*”. Wilson (1996) observou que o interesse em assuntos de qualidade na educação superior também é um fenômeno mundial. Baldwin (1994) relata que a palavra “cliente” é a chave da qualidade na universidade.

Quem são os clientes da Educação Superior?

A princípio, supõe-se geralmente que os alunos sejam os clientes da Educação Superior. Entretanto, esta afirmativa é controversa.

Sirvanci (1996) pondera que existem algumas diferenças fundamentais entre clientes e alunos. Os clientes são livres para adquirir bens e serviços e não tem restrições de venda

baseados em atributos pessoais. No entanto, as instituições de ensino restringem a admissão de alunos e não estão abertas a todos os que se candidatam a uma vaga, mesmo que os candidatos concordem em pagar preço solicitado. Clientes geralmente pagam o preço dos bens e serviços que são adquiridos com os seus próprios recursos. Alunos, não necessariamente utilizam recursos próprios para pagar sua educação superior, tendo em vista que podem ter o custo subsidiado pelos contribuintes de impostos ou pagos por seus pais. Clientes não tem a necessidade de provar mérito e elegibilidade. Entretanto, uma vez admitidos na IES, os alunos são continuamente testados e certificados com notas e uma vez reprovados são obrigados a repetir um curso ou disciplina, ou são impedidos de prosseguir. Hall (op.Kamvounias, 1999 p. 31) questiona a existência de algum outro mercado onde o fornecedor recebe o dinheiro do cliente, mantém-no em um relacionamento longo e complexo e, ao final, recusa-se em entregar o produto desejado, no caso, o diploma.

Apesar dessas diferenças, os alunos ainda podem ser considerados clientes? Se não são clientes, qual será, então, o papel que eles exercem em uma instituição de ensino superior? Como devem ser caracterizadas as relações entre os alunos e as IES?

Sirvanci (1996) fez uma analogia entre o fluxo pelo qual passam os alunos do ensino superior e o modelo de transformação utilizado na produção, apresentado por Slack et. Al. (1999). Para Sirvanci, os alunos de nível secundário podem ser comparados com as matérias-primas (inputs) dos fornecedores, e os alunos diplomados seriam os produtos acabados (outputs) a serem consumidos.

Nesse contexto, os alunos diplomados, ou egressos, competem no mercado de trabalho da mesma forma que marcas e produtos competem por clientes. Ou seja, os egressos são produtos, **e os empregadores são os clientes**. Indo um pouco mais além na analogia, Sirvanci (1996) considera os egressos empregados como vendas e aqueles desempregados após a conclusão do ensino superior como produto não vendidos ou estoque de produtos.

Esta analogia direciona para uma medida de desempenho da instituição de ensino. O desempenho em algumas IES é frequentemente avaliado pelo número de diplomados produzidos em vez da qualidade da educação fornecida. É uma avaliação similar às quotas numéricas, muito comuns nas organizações manufatureiras no período anterior ao advento da gestão da qualidade total.

Para melhor medir o desempenho da IES, Sirvanci (1996) sugere que, além da quantidade de egressos sejam, também, consideradas variáveis como: percentagem de diplomados empregados em seu respectivo campo de estudo e a média dos salários iniciais. As instituições devem, portanto, medir o valor agregado ao seu formando, como maneira de medir precisamente o seu desempenho.

Na analogia com o modelo de produção, desenvolvida por Sirvanci, os alunos atuam como matéria prima quando eles ingressam na instituição, como produtos em processo enquanto cursando e como produto acabado quando se diplomam. Entretanto, os alunos são envolvidos e interagem no processo educacional, ao contrário do que ocorre com os materiais e os produtos. Sirvanci destaca que, dentro da instituição de ensino, a interação ocorre em dois tipos de sistema: acadêmico e não acadêmico. No sistema não acadêmico, pode-se perfeitamente identificar os alunos como clientes internos, tendo em vista que eles pagam pelos serviços e instalações, tais como alojamentos, restaurantes e lanchonetes, livrarias, bibliotecas, ginásios etc. Para a melhoria contínua e efetiva dessas instalações e serviços, os alunos devem ser tratados como principal cliente.

Porém, analisando o sistema acadêmico, a atividade principal do aluno é ter aulas. Cada período do curso é uma etapa do processo produtivo, e o aluno é um produto em processo, mas sua capacidade em interagir com o restante do sistema requer uma análise da relação aluno-professor, feita em diferentes contextos.

Esta relação aluno-professor revela um duplo papel do professor e do aluno. O professor atua como fornecedor de informações, e o aluno como cliente receptor. Colocando-se o aluno atuando como trabalhador, este deverá comprovar a absorção das informações fornecidas pelo instrutor, que atuará como um inspetor da qualidade, testando e classificando o conhecimento exigido para a promoção ao período seguinte do processo educacional.

Devido a esse duplo papel, os alunos não se comportam como clientes típicos. Clientes não concordam em receber uma fração do produto comprado sem que haja transtornos; os alunos, no entanto, parecem bastante contentes quando aulas são canceladas ou são dispensados mais cedo. Assim, a questão *se o aluno é o cliente depende do aspecto a partir do qual se está estudando o processo educacional*.

Na realidade, para Sirvanci (1996) não existe um simples papel que possa ser vinculado ao aluno de nível superior. No geral, os alunos podem desempenhar quatro diferentes papéis dentro das instituições de ensino superior: a) produtos em processo; b) clientes internos das instalações do campus; c) trabalhadores do processo de aprendizagem; d) clientes internos das distribuições de materiais. Para determinar quem será considerado o cliente da IES, portanto, sugere-se ter em mente os aspectos endógeno e exógeno. Pelo aspecto exógeno, o cliente final é a sociedade, que avalia o produto final da IES - o concludente - através de seus próprios agentes, os empregadores. Pelo aspecto endógeno, o cliente final é o aluno, que consome os produtos e serviços oferecidos pela IES. A satisfação dos alunos depende do estágio do processo em que ele se encontram, e daí decorre a importância em reconhecer que diferentes processos têm diferentes clientes. *Portanto, o papel de um aluno em cada processo não é o mesmo.*

Apêndice C – Questionário sobre Missão e Visão de Futuro

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

I – Missão da Faculdade Casper Líbero:

“Faculdade Cásper Líbero tem como Missão Institucional desenvolver programas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Para tal, oferece cursos de nível superior; elabora programas de ensino-aprendizagem; contribui para a compreensão da variedade e da mutabilidade das demandas sociais; propicia e estimula a capacidade de adequação à complexidade e velocidade do mundo contemporâneo; e, promove a interface dos discentes no mercado de trabalho. Nessa senda, fomenta a reflexão, a criação e a produção do conhecimento e do saber por meio de atividades de ensino e pesquisa nos cursos de graduação de Comunicação Social e Turismo e na Pós-Graduação Stricto e Lato Sensu. A formação ético-política e o aperfeiçoamento das habilidades e das competências profissionais são as premissas norteadoras dessa missão”.

II – Quais são os públicos que se relacionam com a Faculdade Cásper Líbero?

III – Aponte o principal público-alvo da Faculdade Cásper Líbero. Este público pode ser visto como o cliente da instituição? Explique.

IV – Você considera necessária a alteração da missão da Faculdade apresentada acima? Qual seria a sua proposta para a missão da Faculdade? Justifique.

V– Na sua opinião, qual é a visão de futuro da Faculdade Cásper Líbero?

Apêndice D – Questionário sobre Fatores Críticos de Sucesso

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

Após a definição da Missão e Visão de Futuro da Unidade de Negócio e avaliação dos seus ambientes externos e internos, quais seriam os **fatores críticos de sucesso** nas perspectivas do Balanced Scorecard segundo Kaplan e Norton, enumere o máximo de 03 FCS.

I – Fatores Críticos de Sucesso nas Perspectivas Financeiras: *Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?*

II – Fatores Críticos de Sucesso nas Perspectivas dos Clientes: *Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?*

III – Fatores Críticos de Sucesso nas Perspectivas dos Processos Internos: *Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?*

IV – Fatores Críticos e Sucesso nas Perspectivas do Aprendizado e Crescimento: *Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?*

Apêndice E - Questionário sobre Objetivos da Unidade Negócio

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

Após a definição da Missão e Visão de Futuro da Unidade de Negócio e avaliação dos seus ambientes externos e internos quais seriam os **objetivos estratégicos** nas perspectivas do Balanced Scorecard segundo Kaplan e Norton, enumere o máximo de 05 objetivos. Para melhor aplicabilidade deste questionário, as algumas questões (adaptado de Kaplan e Norton – 1997) em cada uma das perspectivas foram formuladas:

I – Perspectivas Financeiras – Para alcançarmos nossa visão, que resultados devemos gerar para nossos acionistas e demais stakeholders?

II – Perspectivas dos Clientes – Para alcançarmos nossa visão, que valor percebido devemos gerar para os clientes?

III – Perspectivas dos Processos Internos – Em que se processos devemos ser excelentes para satisfazer continuamente a nossos clientes?

IV – Perspectivas do Aprendizado e Crescimento - Para alcançarmos nossa visão, que novos conhecimentos, competências e talentos devemos desenvolver?

Apêndice F: Análise da Concorrência entre as Faculdades de Comunicação e Aspectos Positivos e Negativos da Faculdade Cásper Líbero

Empresa: Fundação Cásper Líbero

Unidade de Negócio: Faculdade Cásper Líbero

Preparado: Marco Antonio Dantas de Moraes- mdantas@fcl.com.br

Análise da Concorrência entre as Faculdades de Comunicação

A cada ano, meio milhão de jovens se formam nas universidades e nas faculdades do Brasil (Revista Veja de 17/12/03). Em 2006, durante a ENDECOM 2006 – Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação, evento organizado pela INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, na Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, em 11 a 13 de maio de 2006, um estudo de Augusto Lanzoni, da Universidade São Judas foi apresentado.

Neste estudo o autor comenta que estamos comemorando este ano o sexagésimo aniversário da criação dos cursos de Comunicação do Brasil, sendo o primeiro em 1946. Nesses 60 anos de existência, o ensino de Comunicação passou por várias fases:

1. a primeira delas, vai da sua criação, em 1946 até o início dos anos 60, fase esta caracterizada por forte influência européia, preocupada mais com a formação humanística clássica do comunicador.
2. a segunda fase, que abrange os anos 60, o ensino de comunicação voltou seu foco de preocupação para questões mais funcionalistas e empíricas, fruto da filosofia tecnicista predominante da sociedade norte-americana, na qual o ensino de comunicação no Brasil passou a inspirar-se.
3. a terceira fase ou etapa, iniciada nos primeiros anos da década de 70, é marcada pela crítica aos modelos teóricos importados, e pela preocupação em trabalhar sobre a realidade de países em desenvolvimento. Nessa fase, tal qual no final da anterior, o número de cursos de comunicação crescia de forma considerável, premido pelas pressões por mais vagas nas universidades. No final dessa década os cursos de comunicação social sofreram um verdadeiro bombardeio de setores empresariais e oficiais que pregavam a extinção pura e simples desse tipo de curso. Professores e alunos engrossavam o coro dos críticos, mirando suas artilharias,

sobretudo na duvidosa qualidade do ensino ministrado nas escolas de comunicação existentes no país.

4. a quarta fase que começa por volta de 1981, é marcada pela mobilização, por parte de estudantes, escolas, professores e profissionais da área, objetivando não só a manutenção dos Cursos de Comunicação Social como também a melhoria da qualidade do ensino ministrada neles.

Nos finais dos anos 90, que marca o início da 5ª fase, surgiram várias “Propostas de Novas Diretrizes Curriculares”, na tentativa de flexibilizar os currículos, adequando-os as realidades regionais e de cada escola, liberando assim a criatividade de coordenadores responsáveis pela montagem da grade curricular de cada escola, o que resultou num verdadeiro “vendaval de currículos esdrúxulos”, o que coloca em dúvida a eficiência na formação de um profissional da comunicação competente.

Segundo dados retirados do Jornal Brasileiro de Ciências da Comunicação, (ano 7, nº 264) o número de alunos de comunicação aumentou 196,95% no entre 1997 e 2002, passando de 131 para 289. Na contramão o número de alunos dos cursos de comunicação também cresceu significativamente: passou de 8.367 para 15.826, um acréscimo de 89,15%.

Aspectos Positivos e Negativos da Faculdade Cásper Líbero

A Faculdade Cásper Líbero está inserida no grupo de faculdades que atinge candidatos da classe AB e que freqüentaram, em sua maioria, escolas particulares. Porém, este quadro é recente. Após o aumento das mensalidades, a Cásper Líbero recebe um novo perfil de aluno, já que a mensalidade não é mais um aspecto atrativo. Em pesquisa interna com os alunos, realizada em outubro de 2002, os alunos entrevistados declaravam que o diferencial da Faculdade Cásper Líbero era a qualidade e o preço, ou seja, tratava-se de uma grande oportunidade de ingressar no ensino superior, pois a Faculdade tinha imagem positiva e qualidade reconhecida pelo mercado e baixo valor da mensalidade. Além disso, muitos não consideraram outra possibilidade ao prestar o Vestibular.

A partir de 2003, o perfil dos alunos da Faculdade mudou ano a ano, pois, como a mensalidade da Cásper equiparou-se a de outras IES no mercado, todas com nomes e qualidades reconhecidas, o cenário competitivo para esta instituição de ensino também sofreu mudanças.

Diagnóstico

1. redução no número de inscritos;
2. forte concorrência na região da Paulista (são 17 IES na região, sendo que 15 possuem cursos de comunicação);

3. pouca divulgação da Faculdade Cásper Líbero em veículos de mídia adequados ao público e de expressão;
4. queda no desempenho dos estudantes do Ensino Médio, inclusive na rede particular, demonstrado o fraco desempenho dos candidatos nos últimos vestibulares e a fuga destes estudantes dos vestibulares tradicionais, com provas que oferecem alto grau de dificuldade;
5. facilidades – como provas agendadas, exames simplificados e aproveitamento total a nota do Enem – aproximam os vestibulandos de várias opções do Ensino Superior;
6. falta de visão e aplicação de comunicação institucional que mostre todo o potencial e rede de cursos da Faculdade. Não há investimento de imagem no todo. Cada coordenadoria faz o seu material de divulgação, quando possível. Apenas as Coordenadorias de Vestibular e da Pós-Graduação apresentam pequena verba para a divulgação, o que não otimiza a forma de exposição da Faculdade como um todo;
7. infra-estrutura precária é apontada por docentes, discentes e demais funcionários. Apesar de bem localizada e de ter passado por inúmeras reformas ao longo de 2000 a 2007, ainda há falta de investimentos para a manutenção;
8. concorrentes fortes com mensalidades, equivalentes, boa infra-estrutura, investimento em comunicação e qualidade em alguns cursos oferecidos;
9. queda na demanda para o ensino superior no país;
10. não temos agilidade para fechar parcerias;
11. necessidade de desenvolver um plano estratégico institucional agressivo para oferecer cursos de qualidade, percebidos pelo mercado, pelos alunos e pelos candidatos;
12. falta de comunicação interna, pois apesar de ser uma grande Faculdade de Comunicação, não consegue se comunicar. Não consegue utilizar-se dos meios de comunicação internamente para divulgação durante todo ano e sim somente em período de inscrição para vestibulares;
13. na busca da qualidade de ensino necessita-se de um diferencial. Necessidade de apresentar trabalhos acadêmicos nos grandes congressos do setor e não somente na Intercom.
14. Deficiências nos sistemas educacionais de informática que necessitam de serem melhorados para que seja possível gerir a IES.