

ARTIGOS

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS INOVATIVAS EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE MATO GROSSO: UM ESTUDO DE CASO

José Delfino Duarte

Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu – FVC

Professor de Graduação em Finanças da Faculdade Araguaia

E-mail: jdelfinoduarte@bol.com.br [Brasil]

Mauro de Paula Freitas Filho

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES

Professor de Graduação em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB

E-mail: mpaulaf@uol.com.br [Brasil]

Resumo

Este estudo objetivou verificar, no *Balanced Scorecard*, propriedades para seu uso como ferramenta de auxílio à gestão em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso. O tipo de pesquisa adotado foi a pesquisa exploratório-descritiva e, na investigação, a técnica utilizada foi o estudo de caso. O aspecto inovativo foi o desenvolvimento da metodologia do *Balanced Scorecard* em uma instituição de ensino, que se deu em 5 etapas. A primeira etapa apresentou as ferramentas de gestão, utilizando-se principalmente de dados obtidos através de fontes primárias. Em seguida, foram descritos os requisitos necessários à utilização do *Balanced Scorecard*. A terceira etapa definiu o desenvolvimento da metodologia do *Balanced Scorecard*. Na quarta etapa, foram levantados os objetivos da instituição. Por fim, na quinta etapa, apresenta-se o mapa estratégico. Com base na análise de dados, dimensionou-se também a situação encontrada na administração da instituição. Os resultados mostram que os pesquisadores conhecem parcialmente a metodologia do *Balanced Scorecard*, uma vez que nem todos os aspectos que compõem sua rede conceitual são praticados pela maioria, embora todos os considerem importantes.

Palavras-chave: Estratégia; Indicadores; *Balanced Scorecard*; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mundial é um desafio à gestão estratégica do ponto de vista de inovação tanto nos processos tecnológicos quanto nos processos administrativos. A disponibilização de ferramentas capazes de apoiar e viabilizar a gestão rumo à continuidade dos negócios empresariais contribui, segundo Beuren e Moura (2000), para dar suporte à gestão estratégica, com vistas assegurar o conjunto de interesses da empresa.

Dentre essas ferramentas colocadas no mercado encontra-se o *Balanced Scorecard* (BSC), concebida por Kaplan e Norton (1997), que, segundo os autores, propicia uma relação de equilíbrio entre a integração das medidas de desempenho e a missão e estratégia da organização. Com a utilização do BSC é possível visualizar a evolução estratégica da empresa, através de seu gerenciamento, possibilitando uma resposta ou uma antecipação ao mercado cada vez mais competitivo.

As instituições do setor de serviços, assim como as demais, necessitam constantemente avaliar seus desempenhos para verificar se os objetivos estão sendo atingidos, além de identificar oportunidades e ameaças. Nessa perspectiva, todas as ferramentas de gestão são relevantes, inclusive para uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada.

Na área da prestação de serviços, mais especificamente os serviços educacionais, as instituições de ensino privadas, em geral, conviveram por muitos anos num ambiente não-competitivo, ou seja, num ambiente em que a procura era maior do que a oferta, fato que proporcionava conforto e rentabilidade satisfatória para essas organizações (COLOMBO, 2004).

Inseridas nesse ambiente competitivo, e frente aos impactos das transformações e mudanças, estão as IESs privadas, organizações essencialmente prestadoras de serviços e que passam pelos efeitos de mercado que pressionam os demais setores da economia. Tais efeitos impulsionam as IESs privadas a repensar e a reconhecer a necessidade de uma nova forma de administrar que possibilite uma visão mais competitiva para o negócio.

Decorrem desse ambiente alterações que afetam as IESs privadas de ensino, implicando a mudança de seus paradigmas e percepções das suas inserções num cenário de negócios, em que, para permanecerem competitivas, terão que identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes, de forma cada vez mais rápida e com qualidade.

Contudo, há muitas resistências à aplicabilidade de quaisquer técnicas que representem uma forma inovativa de gestão. Nesse contexto que está inserido o presente estudo, diante da necessidade da adoção de ferramentas que auxiliem a gestão e que possam ser aplicadas nas IESs privadas, para fazer frente aos novos tempos.

Para tanto, o aperfeiçoamento na gestão das IESs privadas deve ser norteado por métodos que considerem as diversas funções (ensino, pesquisa e extensão) dessas instituições, e propiciem uma gestão inovada.

Sendo assim, no processo de escolha de uma ferramenta de auxílio à gestão, identificou-se o BSC, idealizado por Kaplan e Norton (1997), estruturado em indicadores de desempenho estabelecidos a partir da missão e visão de negócio da empresa (futuro), sem “desprezo” às medidas tradicionais. Entende-se que o BSC apresenta em seu formato potencial que abrange todas as funções da organização, evidenciando seus ativos tangíveis e intangíveis e sua estratégia, servindo, assim, como uma ferramenta de auxílio à gestão da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O BALANCED SCORECARD

2.1.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O BSC procura dar ao gerente, segundo Kaplan e Norton (1997), uma visão de várias áreas simultaneamente, através de quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos; e perspectiva do aprendizado e crescimento. Para os autores, as quatro perspectivas do BSC “devem funcionar como modelo e não como camisa de força” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 35).

Dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia da organização, é possível conceber a necessidade de uma ou mais perspectivas complementares. Com essas perspectivas, o desempenho financeiro não se isola dentro da empresa, pelo contrário, congrega as ações de todas as perspectivas.

A “Perspectiva do Cliente” está relacionada com a visão que os clientes têm da empresa. A empresa deve expressar metas de tempo, qualidade, desempenho e serviço e traduzir essas metas em medidas específicas.

É a visão dos acionistas que concerne à “Perspectiva Financeira”, que indica se a implementação e a execução da estratégia da empresa contribuem para melhorar a linha de resultados; está relacionada com rentabilidade, crescimento e geração de valor para os acionistas. Alguns dos objetivos dessa perspectiva poderiam ser a melhoria de lucros e a redução da estrutura de custos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quanto à “Perspectiva do Processo Interno,” segundo Kaplan e Norton (1997), relaciona-se com o que a empresa deve fazer internamente para satisfazer às expectativas dos clientes e, conseqüentemente, dos acionistas. É a partir dessa perspectiva que os gerentes identificam os processos internos críticos nos quais a organização deve ser excelente. Os indicadores que compõem essa perspectiva partem dos processos internos que têm maior impacto na satisfação do cliente e do acionista, pois, para assegurar sua liderança contínua no mercado, as empresas devem identificar e medir suas habilidades essenciais e tecnológicas necessárias.

Na “Perspectiva do Aprendizado e Crescimento” o objetivo é oferecer a infra-estrutura de pessoal, de sistema e de procedimentos, necessárias às outras perspectivas. “Esses se refletem em investimentos na capacitação dos funcionários e em sistemas e processos organizacionais” (LIMA, 2003, p. 103).

2.1.2 Mapa estratégico e a relação de causa e efeito

O raciocínio sobre causas e efeitos, possui duas direções. A decomposição da visão e estratégias em indicadores e objetivos que lhes dão apoio inicia-se, a partir do alto, com a visão e a tentativa de obter indicadores que ajudarão a realizá-la. Quando são comunicadas as metas a serem alcançadas por alguns setores da empresa na forma de BSC, mostra-se como os indicadores formam um elo que leva à visão. Portanto, o estabelecimento das relações de causa e efeito entre os indicadores é um critério importante na identificação de indicadores-chave do desempenho no processo de desenvolvimento de um BSC.

ARTIGOS - Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso: um estudo de caso

Sobre a relação de causa e efeito, Kaplan e Norton (1997) estabelecem que esta deve estar presente no desenvolvimento de um sistema de medidas, uma vez que vai tornar explícitas as relações entre os objetivos e a mensuração dos resultados, considerando as perspectivas que compõem o BSC.

O mapa estratégico tem importância intrínseca no desenvolvimento do BSC, haja vista o papel da estratégia organizacional na explicitação das relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (2001, p. 81) mencionam que “o mapa estratégico do BSC é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia”. Assim, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 155), “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. Para que as hipóteses fiquem bem formuladas é necessário que elas se liguem, ao final, com a perspectiva financeira. Segundo os autores, isso significa que, “em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 157).

Desta forma, o mapa estratégico se converte na explicitação da hipótese da estratégia, e cada indicador se transforma em uma parte integrante de uma cadeia lógica que possibilita “conectar os resultados desejados das estratégias com os vetores que induzirão a essas consequências” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 81).

Verifica-se que as relações de causa e efeito na concepção de BSC são importantes para a ligação entre os objetivos, as medidas, a visão e as estratégias empresariais. A formulação dessas relações é mais bem definida por meio do desenvolvimento de mapas estratégicos que refletem a hipótese da estratégia organizacional.

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista dos objetivos da metodologia de pesquisa, o trabalho assumiu um caráter de pesquisa exploratório-descritiva. Exploratória porque não há registros de conhecimento sobre a utilização das ferramentas de gestão estratégica em IES do Estado de Mato Grosso. Descritiva, na medida em que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, nesse caso, apresenta uma ferramenta de gestão estratégica para a instituição, objeto de estudo (VERGARA, 2003).

A Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas do Araguaia (FACISA) foi concebida com o propósito de contribuir para a formação profissional de nível superior em Barra do Garças (MT) e na região do Vale do Araguaia. Assim, o estudo de caso foi adequado para identificar situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa, uma vez que respondeu às formas de questionamentos que buscavam esclarecer o “como” e o “porquê” dessas situações e, também, por não ter requerido controle sobre os eventos comportamentais observados e por focar eventos contemporâneos.

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, quatro diretores da instituição foram submetidos a um roteiro de entrevista elaborado pelos próprios pesquisadores. Os dados primários foram coletados através de entrevistas não-estruturadas no período de novembro a dezembro 2005.

Para atender aos objetivos propostos nessa pesquisa, foram também utilizadas variadas fontes de consulta, entre elas, os questionários. Os questionários foram impressos e entregues pessoalmente. Dentro do envelope foi colocado um envelope menor, endereçado aos pesquisadores, de forma que, após os profissionais terem respondido, os questionários foram devolvidos aos pesquisadores.

A opção metodológica proposta foi construída apresentando características de pesquisa de natureza qualitativa. Essa escolha resultou do interesse dos pesquisadores em focar as questões referentes à compreensão e ao entendimento em profundidade das percepções individuais e/ou grupais dos entrevistados.

Visando contemplar de forma mais profunda e ampla a análise dos dados, após a transcrição das fitas foi preparado um relatório das entrevistas a partir das respostas às questões levantadas. As informações colhidas nas entrevistas foram analisadas à luz do referencial bibliográfico deste trabalho.

Nesta fase da metodologia, foi dada ênfase à apresentação de uma ferramenta de gestão estratégica para a instituição.

As etapas para implementação de um BSC na instituição objeto de estudo foram desenvolvidas como base no diagnóstico da situação encontrada na administração da instituição à luz da fundamentação conceitual; no estudo e na seleção dos requisitos necessários para a implementação de uma ferramenta estratégica, definindo também os principais tópicos que deveriam compor o BSC da instituição; na experiência e no *know-how* dos gestores da instituição.

Considerou-se que o estudo sobre a implementação de um BSC em uma IES privada aqui proposto encaixa-se nesse enfoque, por se tratar de uma busca de compreensão e entendimento em profundidade de percepções individuais e/ou grupais, em que a maioria das variáveis em questão são de imprevisível ou mesmo impossível quantificação ou, ainda, apresentam sérias dificuldades de serem mapeadas.

4 O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

4.1 SITUAÇÃO ENCONTRADA NA ADMINISTRAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Neste item explicita-se o diagnóstico contendo os principais problemas encontrados e ligados à administração da instituição, através da aplicação do questionário. O diagnóstico realizado na administração da instituição caracterizou-se como uma das principais etapas para a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica para a instituição estudada.

Para coletar os dados essenciais ao diagnóstico, os administradores, diretores, coordenadores de cursos, funcionários técnico-administrativos e professores foram submetidos a um questionário, cuja elaboração, procurou abarcar a instituição por inteiro, com questões que retratassem a situação atual da instituição.

Do total de 83 questionários, foram retornados 55 questionários válidos, correspondendo a 66% da amostra. Dos envelopes enviados, 1 diretor, 4 funcionários técnico-administrativos e 23 professores optaram por não responder, correspondendo a 34% da amostra. A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador no período de 16 a 20 de maio de 2005.

A avaliação geral foi obtida através da média aritmética simples de todos os fatores, ou seja, não foi atribuído peso especial a nenhum fator específico. No cômputo geral, os fatores obtiveram avaliação positiva.

Quanto à organização, controle, processo decisório, comunicação, desenvolvimento, articulação e clima organizacional, constatou-se que 82% dos respondentes perceberam de forma semelhante que os fatores atendem as suas expectativas. Já 14% dos respondentes consideram que esses fatores superam suas expectativas.

ARTIGOS - Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso: um estudo de caso

Com relação ao planejamento, criatividade e inovação, administração de conflitos, negociação e produtividade não há diferença entre as médias dos fatores. Pôde ser observado que 75% dos respondentes não identificaram diferenças significativas entre os fatores, ou seja, ambos atendem as suas expectativas. Constatou-se que esses fatores superam as expectativas de 22% dos respondentes.

No que concerne a direção e coordenação, *feedback*, compromisso, relacionamento interpessoal, receptividade, adaptação à mudança, espírito empreendedor e trabalho em equipe, verificou-se que há diferença significativa entre esses fatores para 65% dos respondentes. Entretanto, para 27% dos respondentes esses fatores superam as suas expectativas.

4.2 ADEQUANDO AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A partir da necessidade de verificar no BSC propriedades para seu uso como ferramenta de auxílio à gestão, foi necessário buscar uma metodologia que combinasse com a gestão da Facisa.

Com a disposição e a consolidação das respostas dos entrevistados, foi possível mensurar o grau de eficácia do desenvolvimento do BSC no apoio à tomada de decisão gerencial da Facisa. Foram levantadas algumas informações a respeito do nível de conhecimento dos diretores da instituição sobre o BSC. Passou-se, então, para a etapa de disseminação dos conceitos do BSC entre esses diretores durante a entrevista.

A fase da “missão” iniciou-se com a formalização da visão dos entrevistados com relação às necessidades da Facisa, à forma como a instituição expressa sua missão e o prazo necessário para ser alcançada.

Percebeu-se que os entrevistados reconhecem a importância de repensar a forma de gestão da Facisa, buscando uma missão voltada para educação, aquisição, utilização e disseminação do conhecimento.

Como uma conseqüência das transformações, reforça-se o papel da gestão estratégica e do conhecimento como ferramenta fundamental para o crescimento da Facisa. Essa etapa é cumprida a contento, uma vez que há estabelecimento, pelos envolvidos, do consenso em torno da missão e das estratégias institucionais, além da tradução dessas estratégias em termos educacionais. Por outro lado, destaca-se que a missão da instituição enfoca o conjunto de elementos e aspectos a serem considerados dentro de uma perspectiva que envolve saber, conhecimento e educação, e não o processo em si. A representação identifica, em nível macro (corporativo), os principais elementos que devem ser considerados para que a instituição como um todo obtenha sinergia para a transmissão do conhecimento e da educação, dando sustentação a essa nova prática.

Verificou-se que a educação e o conhecimento passam, então, a ser um dos pré-requisitos para o sucesso da instituição, uma vez que é importante para os diretores, que alocam seus recursos intelectuais na elaboração e definição das estratégias; para os gestores, que utilizam esse pré-requisito dentro e fora da instituição na elaboração das táticas para a execução das estratégias; e para os funcionários, que trabalham, na maior parte do tempo, na operacionalização e desenvolvimento das tarefas e execução de processos.

O segundo passo foi trabalhar o planejamento. Foram discutidas as funções do planejamento e sua utilização na instituição. O planejamento é fundamental para o redirecionamento de algumas ações da instituição, a fim de que se garanta a posição

competitiva da instituição. No planejamento, a Facisa identifica as oportunidades do negócio e mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Como ele será a base sobre o qual o desenvolvimento do BSC deve estar desenvolvido, o planejamento definirá metas, princípios, procedimentos e métodos que determinarão o futuro.

Depreende-se dos relatos que o planejamento também servirá para a alocação de recursos para a implementação de estratégias e táticas para o desenvolvimento do BSC, bem como para apresentar as razões pelas quais os objetivos estratégicos precisam ser alcançados.

Em paralelo ao planejamento, destaca-se a necessidade de a Facisa constituir uma estratégia de apoio, ou seja, um monitoramento, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final. Uma vez analisado o confronto, a instituição deverá fazer os ajustes necessários para que o planejamento seja o mais lucrativo possível, sem alterar o desenvolvimento do BSC.

Outro aspecto analisado é a vantagem competitiva que foi estabelecida entre instituição e sociedade após o questionamento proposto para identificar a vantagem competitiva da Facisa. Esse diálogo, presente na entrevista, tornou-se uma importante ferramenta de gestão no processo de descobrimento das influências da competição nos conceitos organizacionais, entre eles, as práticas pedagógicas, as competências profissionais, os modelos de ação e reação e as linhas de cidadania da instituição.

Considerando que as mudanças e a disputa de um mercado – sempre pronto a consumir – vão continuar acontecendo independente do produto ou serviço, cabe aos responsáveis pela disseminação do conhecimento e mudanças dos processos na instituição reelaborar os modelos de gestão de forma contínua, para manter a vantagem competitiva no mercado. A capacidade de adaptação veloz e precisa, vista como um diferencial competitivo, tornar-se-á pré-requisito para a perpetuação da instituição.

Destaca-se, ainda, que o BSC é uma ferramenta que tem o propósito de garantir o alcance da visão, do planejamento, da vantagem competitiva e das estratégias organizacionais e que este trabalho representa apenas uma pequena parcela da percepção do pesquisador durante as entrevistas. Assim, o BSC, na Facisa, pode vir a ser utilizado como ferramenta de apoio para a tomada de decisão gerencial no futuro.

Isto posto, pode-se inferir que a persistência no desenvolvimento do BSC configura-se como começo do processo de mudança cultural dessa instituição.

4.3 O DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*

O desenvolvimento da metodologia do BSC e, conseqüentemente, a definição dos indicadores de desempenho inicia-se com a obtenção das informações que provêm da missão, do planejamento e da vantagem competitiva da Facisa.

Para dimensionar, no BSC, propriedades para seu uso como ferramenta de auxílio à gestão na instituição, foi feito um levantamento junto aos entrevistados, e esse levantamento permitiu obter uma boa noção de como deve ser desenvolvido um BSC customizado à instituição. Um resultado adequado demonstra que a instituição está seguindo em direção a sua missão, através da definição de objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho.

Verificou-se que os entrevistados conhecem parcialmente os procedimentos mais adequados para identificar os melhores resultados para desenvolver uma metodologia do BSC.

ARTIGOS - Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso: um estudo de caso

E ainda, no que se refere ao BSC em IESs, a totalidade dos entrevistados não conhece nenhuma instituição que faz uso do BSC no seu processo gerencial.

Enfatiza-se que, para o desenvolvimento da metodologia do BSC na Facisa, os entrevistados mostraram mais interesse em conhecer como essa nova ferramenta de gestão é desenvolvida em outras IESs, bem como o resultado da aplicação dessa ferramenta. Nessa etapa, começou a ser desenvolvida a metodologia do BSC para a instituição. Observou-se certa dificuldade dos entrevistados na assimilação da metodologia e algumas dúvidas apareceram naturalmente nos relatos de entrevistas. A solução encontrada para esse problema foi o desenvolvimento de uma metodologia que trabalhasse apenas as características da Facisa e o conhecimento dos entrevistados sobre o BSC.

Verifica-se, a partir do início do processo de desenvolvimento do BSC, quando se opta pela utilização dos instrumentos, a importância de definir, na instituição, em qual departamento e/ou setor será aplicado, e como fazer o levantamento da visão, missão e objetivos estratégicos da Facisa.

Em seguida, torna-se importante determinar que funcionários irão participar do processo de desenvolvimento do BSC, uma vez que a eles caberá estabelecer as perspectivas mais adequadas à instituição, dentro do pressuposto de que elas deverão estar em sintonia com a missão e a visão da Facisa. Após essa etapa, os funcionários irão iniciar o processo de divulgação da proposta do BSC por toda a instituição.

Dando continuidade, serão levantados os Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) para a instituição, sucedidos pela montagem do mapa estratégico com as relações de causa e efeito entre os FCSs e do levantamentos objetivos e dos indicadores de desempenho.

O próximo passo é estabelecer as metas estratégicas, separadas por período e para a visão. De posse de todos esses dados é possível desenvolver um relatório a ser apresentado à Diretoria da Facisa, que deverá aprová-lo. No caso de não aprovação pela Diretoria, deve-se verificar qual o motivo que levou à não aprovação; motivo que poderá definir o ponto a partir do qual a metodologia deverá ser retomada, para refazer o processo novamente até a obtenção da aprovação. Uma vez aprovado o relatório, deve-se observar a tomada de decisões gerenciais da instituição. Havendo decisões a partir do relatório do BSC, estas devem ser monitoradas. No caso de não haver decisões, deve-se verificar se o instrumento satisfaz ou não como auxiliar para a tomada de decisões gerenciais. Se a metodologia satisfaz, deve-se verificar que motivo levou à não tomada de decisão gerencial para se estabelecer a que ponto do processo é preciso retornar. Enfim, se a metodologia não satisfaz como instrumento de tomada de decisão gerencial, deve então ser descartada.

A partir do monitoramento das decisões gerenciais, pode-se perceber se houve modificação na estratégia organizacional. Em caso negativo, o processo é finalizado e retorna-se à fase de elaboração periódica do relatório e conseqüente tomada de decisão gerencial. No caso de haver alguma modificação na estratégia, o processo irá finalizar com a nova elaboração de objetivos estratégicos ou até mesmo da visão organizacional, se for o caso.

Pode-se observar também que, após o início do processo de desenvolvimento do BSC e não havendo descarte do modelo, passa-se a ter um processo contínuo de tradução da visão das estratégias institucionais em objetivos e metas, com a finalidade de garantir o alcance da visão e da estratégia.

4.4 LEVANTAMENTO DOS OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO

4.4.1 Perspectiva financeira

Essa perspectiva deve ter em seus fundamentos ligações à missão, ao planejamento e à vantagem competitiva da Facisa, e também fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que proporcionem uma significativa melhora do desempenho financeiro e represente um tema estratégico para a instituição.

Considerando a missão da instituição, observou-se que os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado e servir de foco principal para os outros objetivos.

Portanto, para alcançar o desempenho financeiro desejado em longo prazo, é preciso que esses objetivos sejam relacionados à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes e de funcionários.

No planejamento, os objetivos financeiros da instituição devem aumentar o percentual de clientes, de receitas, e desenvolver novos produtos e serviços.

Para lidar com esse ambiente e manter a vantagem competitiva foi necessário criar uma estratégia competitiva que consiste na escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades que proporcionam uma posição única e exclusiva para o negócio da Facisa, ou seja, uma maneira ímpar de competir pela qual a instituição pode se destacar e se diferenciar. Nesse contexto, o objetivo perspectiva financeira deve buscar vincular resultados financeiros à estratégia proposta, promovendo retorno financeiro para a instituição.

Embora manejem um elenco variado de indicadores, foram percebidos como principais, segundo os objetivos definidos: número de negócios; fontes de receitas; redução de custos; e reinvestimento institucional.

4.4.2 Perspectiva do cliente

Nessa perspectiva, buscou-se identificar os segmentos de clientes e mercados em que se deseja competir. Tais segmentos representam as fontes que irão produzir o componente da receita desejada segundo os objetivos financeiros da Facisa. Também foram identificados segmentos-alvo e medidas essenciais para atender esses segmentos.

Verificou-se que o cliente é a razão de ser da instituição, e a Facisa busca aumentar o seu percentual de clientes desenvolvendo novos negócios. Vale ressaltar que a retenção de clientes é considerada pela instituição a forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado. Um aspecto importante para a Facisa, no que concerne à sua missão, é o fato de destacar a importância da qualidade dos serviços prestados e da formação profissional.

O desenvolvimento e a execução do planejamento possibilitam à Facisa, como um todo, estar mais preparada para o futuro, uma vez que utiliza várias abordagens, projeções, cenários e hipóteses futuras que farão a diferença na tomada de decisão gerencial, na alocação de recursos e na segmentação de mercado. Esses aspectos são argumentos suficientes para ressaltar a importância e a necessidade de a instituição desenvolver e executar seu planejamento com apoio de uma ferramenta de gestão estratégica.

O planejamento da instituição contribui para reafirmar a missão, definir metas para os anos seguintes, analisar a segmentação de mercado, identificar sua participação de mercado,

ARTIGOS - Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso: um estudo de caso

traçar novas diretrizes institucionais, identificar o grau de conhecimento do cliente e mostrar sua atuação social na comunidade.

A satisfação das necessidades dos clientes da Facisa possibilita a sustentação de uma vantagem competitiva duradoura. Verificou-se que a capacidade de utilização e mobilização de ativos intangíveis torna-se primordial para a instituição. Ela reconhece que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos funcionários, valores, ética e ações sociais do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital.

Pode ser observado que a instituição tem na essência de sua competitividade a busca pela continuidade, criando constantemente novas fontes de lucro.

A análise de dados mostrou que, além de aspirar a satisfazer e encantar os clientes, a instituição deve traduzir seus objetivos baseada na segmentação, no mercado e nos clientes. Os clientes atuais e potenciais da instituição não são homogêneos, visto que possuem diversas preferências e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. Assim, os indicadores – como descrição da estratégia da Facisa –, devem identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada segmento-alvo, quais sejam: aumentar o percentual de clientes; participação de mercado; retenção de clientes; assimilação de conhecimento pelos clientes; e atuação social na comunidade.

4.4.3 Perspectiva do processo interno

Considerou-se a inovação, nesse objetivo, como sendo: desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhoria de processos e novas formas de prestar serviços, sempre levando em consideração o que a Facisa já faz presente na sua prática do dia-a-dia.

É através desse enfoque que ela poderá obter vantagem competitiva significativa com relação aos demais concorrentes. Estar trabalhando no sistema educacional obriga a instituição a acompanhar as mudanças e a estar predisposta a mudar para que se destaque, apresentando-se como uma instituição diferenciada em seu setor.

Nessa perspectiva, é necessário definir os pontos críticos ao longo de toda a cadeia de valor da instituição. Pode-se iniciar pela identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e, a partir dessas constatações, desenvolver novas soluções. De acordo com essa idéia, as tendências mais recentes reforçam a importância de a Facisa medir o desempenho dos processos de negócios que atravessam alguns departamentos organizacionais.

Verificou-se que a instituição também incorpora processos de inovação, que implica desenvolver produtos e serviços para os segmentos-alvo identificados. A cadeia de valor genérica serve como modelo para que a instituição possa se adaptar ao construir a perspectiva dos processos internos. O processo de inovação é a parte de um processo de criação de valor em que a instituição primeiramente localiza e cultiva novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais.

Uma vez atuante em um mercado de alto nível de competição e velocidade de mudanças, a instituição nota como sendo fundamental a busca sistemática de inovação. Posteriormente, projeta e desenvolve novos produtos e serviços que permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes.

Pode-se observar que no processo pós-venda, a Facisa tenta atender às expectativas dos seus clientes-alvo, no tocante à qualidade superior. Para isso, cria procedimentos básicos, conforme mencionado nos relatos de entrevistas que têm por foco esse objetivo, além de uma conscientização da importância de evitar re-trabalhos relativos ao processo de venda. É

importante destacar que toda a solicitação da Facisa relativa a possíveis problemas, quando da execução de um serviço, é considerada também pós-venda pela instituição.

Perceberam-se como principais indicadores nesse objetivo: inovação; qualidade do ensino e serviços; manutenção dos padrões de atendimento; criar processo de pós-venda; e reinvestimento institucional.

4.4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Neste quesito, o indicador deve enfatizar a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento (novos equipamentos e pesquisa/desenvolvimento de novos produtos), mas também em infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos), sem a qual as áreas tradicionais não seriam suficientes por si sós. Essa idéia é de fácil compreensão quando se entende que, por mais que a Facisa possua tecnologia, sempre haverá pessoas fazendo todo o processo funcionar.

A Facisa tem também como finalidade integrar todas as informações da instituição e disponibilizá-las para seus respectivos responsáveis através de sistema de gestão. Com esse objetivo em vista, a instituição trabalha o alinhamento entre os objetivos dos diretores e de seus funcionários.

Para analisar a atitude da Facisa, os pesquisadores precisaram obter informações sobre o que tem sido feito para o alcance desse alinhamento: como tem sido a aceitação e o desempenho dos funcionários – de que forma têm contribuído – e qual o papel dos gestores

A instituição busca trabalhar com os funcionários para que eles entendam e saibam desempenhar todas as funções de atendimento a cliente. Além disso, observou-se que a Facisa tem mantido preocupação quanto ao corpo gerencial. É também um desafio a manutenção de funcionários e gestores com alto grau de instrução e interesse por treinamentos dentro da instituição, os quais já trazem experiência e número de horas/treinamento consideráveis.

Os indicadores do objetivo perspectivas do aprendizado e crescimento estão relacionados a questões que abordam: capacitação dos funcionários; uso de tecnologia; alinhamento entre diretores e funcionários; e sistema de gestão.

4.5 DA RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO AO MAPA ESTRATÉGICO

Todas as perspectivas analisadas anteriormente geram entre si relações importantes de causa e efeito podendo, de acordo com a metodologia, ser relacionados. As relações de causa e efeito consistem na formulação de hipóteses a serem testadas, e que na verdade irão definir a estratégia da Facisa.

O desenvolvimento do BSC nessa instituição deve incorporar um conjunto de relações de causa e efeito entre as medições de desempenho e os fatores impulsionadores identificados na estratégia. Alguns indicadores de desempenho como lucro, participação de mercado e satisfação do cliente, inovação, entre outros, formam uma cadeia de relações de causa e efeito e funcionam como fatores impulsionadores uns dos outros.

A partir das relações de causa e efeito e dos fatores impulsionadores do desempenho da Facisa foi possível desenvolver a estrutura final da metodologia do BSC para essa instituição.

O mapa estratégico apresenta as quatro perspectivas propostas pelo modelo BSC e indica os objetivos estratégicos a serem alcançados. A relação de interdependência entre os objetivos da Facisa está associada a seu indicador de desempenho, no qual se encontram

ARTIGOS - Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso: um estudo de caso

presentes as variáveis que o compõem, orientando o desenvolvimento da metodologia do BSC, como demonstrado na Figura 1.

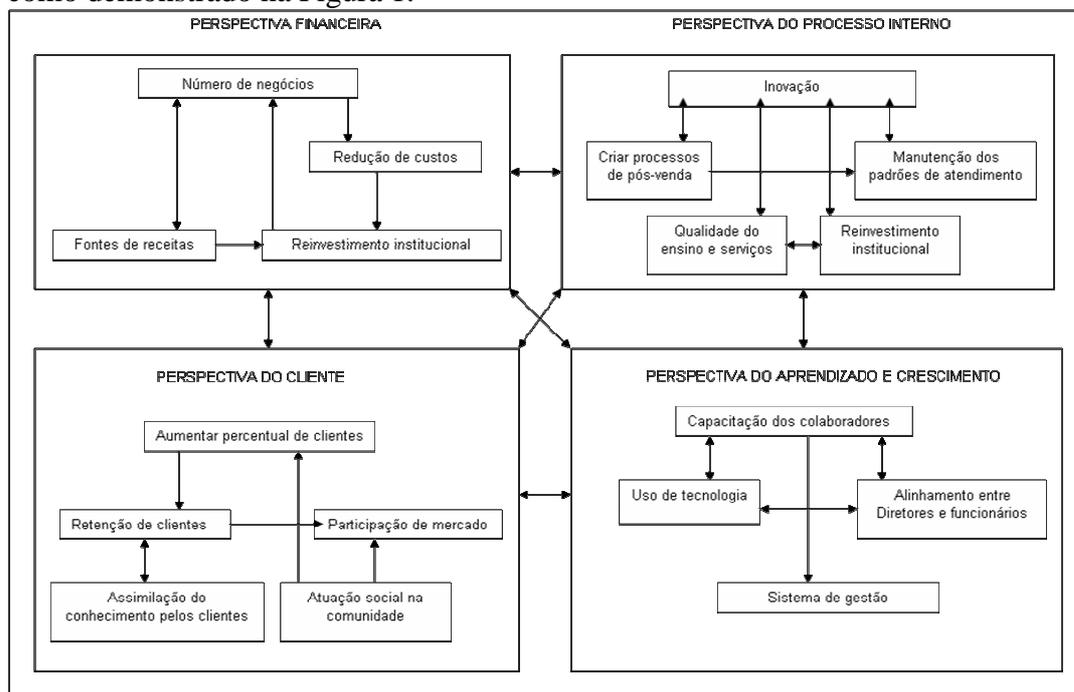


Figura 1 - Mapa estratégico do *Balanced Scorecard* da Facisa

Fonte: Elaborada pelos autores (2005)

5 CONCLUSÃO

A integração das economias e das sociedades, principalmente no que se refere à produção de mercadorias e serviços e à propagação de informações, gera a necessidade da adoção de novas filosofias de gerenciamento para as instituições.

Dentre as novas ferramentas sobressaiu o BSC que, preocupado especialmente com o desempenho futuro das organizações, disponibiliza um mecanismo que torna possível visualizar a instituição por completo, mediante suas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A aplicação da metodologia do BSC possibilita dispor temas organizacionais e gerar metas, bem como identificar as causas que prejudicam o desempenho organizacional, permitindo suas correções.

Nessa perspectiva, o trabalho objetivou verificar no BSC propriedades para seu uso como ferramenta de auxílio à gestão numa instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso.

Na tentativa de contribuir com o processo de escolha, verificou-se que o BSC é uma ferramenta de auxílio à gestão, estruturada em indicadores de desempenho estabelecidos a partir da missão e da visão de negócio da Facisa (futuro), sem desprezo para com as medidas tradicionais.

Os indicadores levantados na pesquisa (Figura 1) incentivam a Facisa à utilização desse mapa estratégico como um modelo atual de gestão, quais sejam:

- Perspectiva financeira - número de negócios; fontes de receitas; redução de custos; e reinvestimento institucional.

- b) Perspectiva do cliente - aumentar o percentual de cliente; participação de mercado; retenção de clientes; assimilação de conhecimento pelos clientes; e atuação social na comunidade;
- c) Perspectiva do processo interno - inovação; qualidade do ensino e serviços; manutenção dos padrões de atendimento; criar processo de pós-venda; e reinvestimento institucional.
- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento - capacitação dos funcionários; uso de tecnologia; alinhamento entre diretores e funcionários; e sistema de gestão.

Para conseguir usufruir das vantagens da implantação da metodologia do BSC, a Facisa deve adequar corretamente sua estrutura à sua estratégia, observando que todos os setores ou departamentos devem estar comprometidos com todas as perspectivas.

Entretanto, como qualquer ferramenta gerencial, a forma como ela será utilizada/interpretada pode desvirtuar sua concepção. Por isso, o BSC não é a solução completa para os problemas de implantação da visão de longo prazo da Facisa. Talvez qualquer solução desse tipo, independente da técnica, passe pela interferência na cultura da instituição, que logo implicará a mudança de comportamento e o alinhamento dos objetivos.

Quanto aos requisitos necessários para desenvolver a metodologia do *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1997) para uma instituição privada de ensino superior, identificou-se que o BSC apresenta, em seu formato, potencial que abrange todas as funções da organização, evidenciando seus ativos tangíveis e intangíveis, além de sua estratégia.

Os requisitos foram levantados, tendo como estratégia operacional e gerencial a integração e o relacionamento entre os diversos processos da instituição, permitindo alcançar um eficiente ambiente de geração de novos negócios e de fomento da competitividade, que é o objetivo da instituição.

Quanto aos efeitos da aplicação da ferramenta de auxílio à gestão na instituição privada de ensino superior, conclui-se que ainda não é factível, considerando as demonstrações dos resultados alcançados com a entrevista. Constatou-se que os respondentes conhecem parcialmente a metodologia do BSC, uma vez que nem todos os aspectos que compõem sua rede conceitual são praticados pela maioria dos pesquisados, embora todos os considerem importantes.

Do ponto de vista dos pesquisadores deste estudo, esse processo foi muito além da simples estruturação de um BSC. Pode-se afirmar que houve modificação também na orientação da instituição. Anteriormente voltada para as práticas tradicionais da administração – justificada talvez pela sua fase incipiente –, no momento atual, em que a instituição experimenta a fase de crescimento, é dirigida buscando auxílio nas ferramentas e técnicas em uso atualmente na literatura sobre administração, muitas delas não experimentadas pela maioria das instituições de ensino que temem incorrer em fracassos.

Verifica-se, porém, que existe a possibilidade da adoção da metodologia do BSC em instituições onde gestores buscam modelos diferentes e inovadores.

Assim, pode-se dizer que o modelo de ferramenta proposto, que não é um instrumento acabado, é de utilização viável na Facisa, uma vez que os conceitos explorados no questionário são praticados de modo satisfatório, para a maioria dos pesquisados.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 21, n. 126, p. 59-67, 2000.

ARTIGOS - Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso: um estudo de caso

COLOMBO, Sonia Simões (Org). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

_____. *A organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, 1993.

LIMA, Maurício Andrade. *Uma proposta do balanced scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina*. Florianópolis, 2003. 187 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan Roy; WETTER, Magnus. *Condutores de performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, Sylvia. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIES WITHIN A HIGHER EDUCATION PRIVATE INSTITUTION IN MATO GROSSO: A CASE STUDY

Abstract

This study aims to find out, in the Balanced Scorecard (BSC), some properties for its utilization as a management support tool in a private higher education institution in the state of Mato Grosso. The type of research adopted was the exploratory-descriptive. For the investigation of the present research, the employed approach was the case study. The development of the BSC methodology was split in 5 stages. The first one presented the management tools, mainly with the use of data obtained through primary sources. Following this, there was a description of the requirements for the utilization of the BSC. The third stage defined the development of the BSC methodology. In the fourth stage, the objectives of the institution were detailed. Last but not least, the fifth stage presented the strategic map. Based on data analysis, there was also a dimensioning of the current status of the institution management. The results show that the surveyed individuals have a partial knowledge about the BSC methodology, since not all aspects that make up its concepts have been put into practice by most of them, although they are regarded as important ones.

Keywords: Strategy; Indicators; Balanced Scorecard; Management.

Data do recebimento do artigo: 21/01/2008

Data do aceite de publicação: 30/04/2008