

## **Balanced Scorecard (BSC) como Metodologia de Gestão: ensaios para a UNIJUÍ**

**Márcia Bins**  
**Adroaldo Traczynski**  
**Cristina Strohschoen**  
**Rafael Tiago Godoy**

### **RESUMO**

Diante da expansão do setor educacional no país, com a disseminação de Instituições de Ensino Superior (IES) e pólos a distância sem efetiva fiscalização, destaca-se o papel do gestor que deve fazer uso de ferramentas eficientes para a eficácia da gestão. É seu dever inovar, criar alternativas, se adequar às novas exigências, gerir recursos de forma coerente objetivando a sustentabilidade, para que a instituição não sucumba às adversidades do mercado global. O presente estudo consiste em uma abordagem acerca da Gestão Estratégica e Financeira para uma IES, enfocando a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), estabelecendo ensaios com a ferramenta metodológica *balanced scorecard (BSC)*. Os temas estratégicos para sua perspectiva financeira e as áreas críticas a serem administradas são analisados e articulados, visando à elaboração de um BSC e objetiva a melhoria destes fatores na UNIJUÍ. Foram utilizadas como métodos, abordagens qualitativas e quantitativas, partindo de uma revisão bibliográfica sobre BSC e utilizando a experiência dos gestores que trabalham no cotidiano da instituição, para a elaboração destes ensaios. O BSC é uma metodologia de gestão que pretende auxiliar a gestão organizacional e a execução de estratégias de ação. O BSC sob a égide do estudo apresentado, desenvolve uma articulação coordenada e ao estabelecer os indicadores de resultado e os fatores de influência, tendo como referência os temas estratégicos e as áreas críticas, propicia alavancar possibilidades, para que a organização reveja seu processo de gestão.

**Palavras-chave:** Balance Scorecard. Gestão Estratégica. Gestão Financeira.

### **1 INTRODUÇÃO**

O contexto do setor da educação superior, no âmbito global, se apresenta de um modo desafiante e novo. Para as Instituições de Ensino Superior (IES), privadas ou comunitárias, o desafio de se manterem no mercado, face à acirrada concorrência, não mais se limita ao fator geográfico. Este é um fato presente e inevitável, dado às inovações tecnológicas e suas possibilidades de interatividade.

Diante da expansão do setor educacional, pela flexibilização da legislação federal, o Conselho Federal de Educação e o Ministério da Educação (MEC), permitiram a criação indiscriminada de IES, com pólos a distância sem possibilidade de fiscalização. Neste sentido, cursos na modalidade de educação a distância (EaD), realizados em períodos

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

reduzidos, se disseminaram por toda a parte. Estes e outros fatores foram modificando paulatinamente o contexto da educação superior no país e, conseqüentemente, também da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Houve a inserção de forte concorrência no ensino superior, uma realidade que se formou em um rápido espaço de tempo.

Entre os desafios existentes às IES, privadas ou comunitárias, está a necessidade de identificar que o momento atual não permite tomar decisões que comprometam a organização em quaisquer âmbitos e devem estabelecer planos e metas objetivas e claras para sua gestão estratégica e financeira. Necessitam elas, reposicionar seus processos internos e despertar suas perspectivas para o novo. Igualmente devem, adequar-se rapidamente, de maneira que consigam se inserir neste novo cenário, antes que venham a sucumbir por sua inércia e morosidade.

O mundo está em constante transformação, de modo que a sociedade do conhecimento se modifica a cada instante. No passado, os conhecimentos que um graduado adquiria, duravam para uma vida profissional inteira. Hoje, devido ao fluxo contínuo de inovação do conhecimento, existe a necessidade da constante atualização. Vivemos na sociedade da informação onde o conhecimento está presente em todos os lugares, sendo que a Universidade é apenas mais um deles, tendo presente que o fácil acesso das pessoas à internet, a televisão educativa e demais meios, é uma realidade na atualidade. Dentro desta realidade, a constante transformação do mundo, de certa forma, não foi adequadamente acompanhada pela Universidade, porém o seu papel ainda é o mesmo.

O conhecimento já não é mais sinônimo de capital acumulado, pois é permanentemente renovado, dado aos avanços tecnológicos do novo milênio. O ensino já não se dá mais apenas em sala de aula, de modo que, as Universidades, segundo Buarque (2003), “tem de entrar em sintonia com esse novo rumo, corrigindo o descompasso gerado por essa turbulenta virada de século”.

A atuação da UNIJUÍ sempre foi marcada por sua qualidade e diversidade de áreas, no entanto, estas características por si só, já não bastam. A gestão institucional tem o desafio de compreender as dificuldades e limitações de cada setor e, através de metodologias de gestão, formular estratégias, ações, novas propostas, novas estruturas e novos métodos de trabalho.

Diante do contexto em que as IES se encontram atualmente, torna-se necessário fazer uma análise acerca da situação econômico-financeira, visando um melhor gerenciamento para enfrentar as adversidades do mercado global.

A UNIJUÍ é uma instituição de caráter comunitário, de abrangência regional multicampi e comprometida com o desenvolvimento. Entretanto, o mundo se encontra em uma era de intensa inovação, onde o consumidor torna-se a cada dia mais exigente naquilo que está buscando no mercado. A qualidade tornou-se um fator questionável, preços e resultados imediatos são fatores indiscutíveis. Assim, a gestão estratégica e financeira é uma ferramenta diferenciadora, tornando-se imprescindível para que a organização atinja seus objetivos e operacionalize suas estratégias.

Neste contexto, destaca-se o papel do gestor que deve fazer uso de ferramentas eficientes para a eficácia da gestão. É também seu o dever de inovar, criar alternativas, adequar-se às

novas exigências, buscando sempre gerir recursos de forma coerente objetivando a sustentabilidade da Instituição. O *balanced scorecard (BSC)* é uma das metodologias de gestão, que pretende auxiliar a gestão organizacional e a execução de estratégias de ação.

Neste sentido o presente estudo consiste em uma abordagem acerca da Gestão Estratégica e Financeira para uma IES, enfocando prioritariamente a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), estabelecendo ensaios com a ferramenta metodológica denominada *balanced scorecard (BSC)*. Os temas estratégicos para sua perspectiva financeira, a partir dos fatores: crescimento da receita; redução de custos; e melhor utilização da estrutura, são abordados neste íterim. As áreas críticas a serem administradas, enfocando: o desempenho financeiro; conhecimento da satisfação do cliente (qualidade percebida); nível de motivação dos colaboradores; e processos internos, são analisados e articulados com os temas estratégicos para a perspectiva financeira e, visam à elaboração de um BSC, objetivando a melhoria destes fatores na UNIJUÍ.

O trabalho parte desta breve contextualização a respeito do tema abordado e na seqüência traz uma revisão de literatura sobre a gestão financeira e os conceitos de BSC, relacionando com as IES. Em seguida faz abordagens acerca das idéias propostas, trazendo uma explicitação e apresenta um BSC resumido que articula e entrelaça os indicadores de resultado e os fatores de influência constantes no BSC detalhado, que segue logo após.

Ao final, o grupo conclui apresentando algumas alternativas de ações para um melhor gerenciamento econômico-financeiro que possa dar suporte ao projeto institucional da UNIJUÍ, visando sua sustentabilidade e adequação ao cenário atual que se apresenta para o contexto de uma IES.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **GESTÃO FINANCEIRA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

A controladoria financeira das empresas, segundo Tung (1976) não reside apenas no registro estático dos fatos contábeis, mas engloba também os processos de planejamento e de análise, além do controle de todos os fatos financeiros da empresa.

*O sistema de relatórios faz parte do plano de controle financeiro da empresa. Após o planejamento inicia-se a fase de controle. Após esta segue-se a tarefa de analisar os resultados obtidos. Depois os resultados são relatados aos respectivos responsáveis, através dos canais preestabelecidos, para que sejam tomadas determinadas decisões (TUNG, 1976, p. 389).*

Para Weston e Brigham (2000) é necessário, para ter uma visão geral da administração financeira, entender algumas das forças que afetarão a administração financeira no futuro, da forma pela qual a empresa é organizada, do lugar que as finanças têm na sua organização, dos relacionamentos dos gerentes financeiros com seus colegas dos departamentos de contabilidade, marketing, produção, pessoal, dos objetivos de uma empresa e da maneira pela qual os gerentes financeiros podem contribuir para atingir esses objetivos.

Marion (2003) afirma que é a contabilidade o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Para ele, frequentemente, os responsáveis pela

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

administração estão tomando decisões, quase todas importantes, vitais para o sucesso do negócio e por isso, há a necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão. Complementa que é a contabilidade que coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Já Braga classifica as funções administrativas em planejamento, organização, direção e controle, definindo-as:

- *planejar é escolher uma entre várias alternativas, ou seja, é definir antecipadamente os objetivos das ações preestabelecidos (O QUE se deseja alcançar); a forma pela qual as ações serão desenvolvidas (COMO será feito); os meios físicos, tecnológicos, humanos e os recursos financeiros necessários (COM QUE e POR QUANTO será feito); os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (QUANDO será feito) e os responsáveis pela execução das etapas do plano (POR QUEM será feito)*
- *organizar é atribuir responsabilidades e autoridades*
- *dirigir é exercer a autoridade*
- *controlar é avaliar os resultados das atividades (BRAGA, 1998, p. 227)*

Estas teorias permeiam de alguma forma, as afirmações de Morosini e Franco (2004), de que a separação entre a manutenção e a gerência de universidades comunitárias gera tensões e dualidade de ações. Para as autoras, fica claro que as universidades ainda estão construindo o caminho que as torna sustentáveis, na ótica de uma cultura contínua de mudança, ancorada nas vontades políticas da introdução de inovações, que tenham presente a qualidade, mas também, a missão maior da universidade, que envolve a produção e o uso do conhecimento como um serviço ao público.

Podemos agregar ainda a afirmação de Slywotzky (1997) de que “na verdade, os clientes são o foco de tudo o que a empresa faz, pois a mera sobrevivência da empresa depende da satisfação das prioridades iniciais do cliente”; o que significa que a sobrevivência de uma instituição de ensino superior depende da satisfação das necessidades dos alunos, aliando-se a isto, é claro, as funções administrativas de planejamento e controle.

### BALANCED SCORECARD (BSC)

Em 1992, Robert S. Kaplan (da *Harvard Business School*) e David Norton introduziram o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), um conceito para mensuração das atividades de instituições por intermédio de sua visão e estratégias, o qual permitiu aos empresários uma visão compreensiva do desempenho de seus negócios.

O BSC é um sistema de administração estratégica, que força os gestores a focar sobre os fatores de desempenho mais importantes na instituição, responsáveis pelo seu sucesso. Ele permite um levantamento da perspectiva financeira com o cliente, processos internos, e perspectivas de aprendizado e melhorias. Consiste em quatro processos:

1. Tradução da visão para dentro de objetivos operacionais;
2. Comunicação da visão e ligação desta para o desempenho individual;
3. Planejamento de negócios;

4. *Feedback*, aprendizado e ajuste das estratégias.

A proposta de Kaplan e Norton foi de utilizar o BSC para:

- Esclarecer e atualizar estratégias;
- Comunicar as estratégias para toda a companhia;
- Alinhar objetivos únicos e individuais com as estratégias;
- Relacionar objetivos estratégicos a projetos de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Conduzir revisões periódicas de desempenho para aprender sobre elas e melhorar as estratégias.

Segundo Paul Arveson (1998), o BSC surgiu a partir do momento que foram percebidas algumas fraquezas e lacunas deixadas pelas gerências ao prever seus negócios. Ele veio para realizar aproximações mais precisas nas previsões de negócios, e com isso realizar uma prescrição clara a respeito do que as companhias deveriam medir para realizar um “balanço” da perspectiva financeira.

O BSC é um sistema de gerenciamento – e por isso não pode apenas ser considerado um sistema de mensuração – que habilita as organizações a esclarecer sua visão e sua estratégia e, converter estas, para a ação. Este processo resulta em um retorno à organização, tanto para os processos de negócios internos, quanto para os resultados externos, permitindo a melhoria contínua dos resultados e dos desempenhos estratégicos.

Paul Arveson (1998) diz ainda, que Kaplan e Norton descrevem a inovação do *Balanced Scorecard* como o seguinte:

*O BSC mantém em sua natureza medições financeiras tradicionais. Mas as medições financeiras dizem a história, de eventos passados, uma história adequada para as companhias industriais da época em que os investimentos a longo prazo em potencialidades, bem como em relacionamentos com o cliente não eram fatores críticos para o sucesso da empresa. Estas medições financeiras são inadequadas, entretanto, para guiar e avaliar o caminho que as companhias da era da informação devem traçar para gerar um valor para o futuro / do futuro, com o investimento nos clientes, nos fornecedores, nos empregados, nos processos, na tecnologia e na inovação.*

O BSC estabelece basicamente, o seguinte entendimento: você não pode melhorar o que você não pode medir. Sendo assim, os indicadores devem ser desenvolvidos baseados nas prioridades e no plano estratégico, que irão gerar direcionadores chave do negócio, e critérios para gerar os indicadores que os gestores mais desejam atentar. Processos são então designados para coletar relevantes informações para estes indicadores e para reduzir tudo a uma forma de armazenamento, apresentação e análise. Tomadores de decisão examinam estratégias e os resultados de diversos processos medidos, e apresentam os resultados para guiar a companhia e permitir o *feedback*.

Gottardo e Buri (2002) ressaltam que “o principal diferencial do BSC é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para a avaliação de desempenho

empresarial, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo”. Defendem ainda, que os resultados tradicionais muitas vezes permitem decisões a curto prazo, que de fato não são eficientes porque não consideram o valor que deve ser atribuído a longo prazo.

Uma vez possuindo um sistema de mensuração capaz de, através das estratégias das empresas, oferecer uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, tem-se as ferramentas necessárias para alcançar sucesso em uma organização. O BSC trabalha desta maneira porque, além da dimensão financeira, leva em consideração fatores da perspectiva do cliente, dos processos internos, e ainda, do aprendizado e crescimento.

“Os indicadores financeiros são importantes para evidenciar se as decisões tomadas no âmbito estratégico direcionaram a empresa para a consecução dos seus objetivos” (Gottardo e Buri, *In: Revista Contabilidade e Informação*, 2002). Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* inclui em sua análise aspectos como a satisfação do cliente, retenção de clientes, conquista de novos clientes, a lucratividade deles e a participação dos mesmos nos segmentos alvos.

Na perspectiva dos processos internos, enquanto que sistemas de abordagem tradicionais limitam-se a medir e melhorar os processos existentes, o BSC ainda identifica processos inteiramente novos. Além do aprimoramento, há o questionamento, responsável por avaliar se determinados processos são ainda os mais adequados ou se é necessária a criação de novos. Este é o diferencial competitivo que perpetua o negócio.

Na perspectiva do aprendizado, o objetivo é fornecer a base para que a empresa alcance os objetivos traçados nas três perspectivas anteriores. Os fatores identificados nestas perspectivas, muitas vezes “revelam grandes lacunas entre a capacidade atual das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador”. Portanto, é necessário que as empresas invistam em aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação (TI), sistemas e procedimentos/rotinas organizacionais.

Considerando todas estas perspectivas, o BSC permite um trabalho intrinsecamente ligado ao processo decisório da empresa, fornecendo a base à eficiente gestão do negócio. Ainda, é necessário ter claro que a utilização do *Balanced Scorecard* representa uma mudança de conceito na empresa. Ele não gera um conjunto de medidas, mas sim, de elementos que auxiliam no processo de tomada de decisão. É um sistema inovador, que deve se dar gradualmente, devido a sua complexidade e impacto. “A implantação do BSC acarretará mudanças significativas nos processos desenvolvidos pelas pessoas, que por sua vez tendem, num primeiro momento, a apresentar um sentimento de instabilidade e resistência” (Gottardo e Buri, 2002).

O BSC também não deve, ser concebido em função de *benchmarking* de outras organizações, uma vez que deriva de estratégias que foram projetadas exclusivamente para uma empresa, e que possui uma realidade única, específica.

### 3 MÉTODO

Este estudo consiste em uma abordagem acerca da Gestão Estratégica e Financeira, através da adoção da metodologia de gestão denominada *balanced scorecard* (BSC), diante do

contexto da educação superior no país e das práticas de gestão na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ).

A metodologia utilizada baseou-se na articulação das abordagens quantitativa e qualitativa, através da pesquisa documental e bibliográfica, para o entendimento da temática e para a análise dos fenômenos constatados, assim como através da experiência de gestores que desenvolvem suas atividades no cotidiano da UNIJUÍ.

Foi realizada uma análise dos procedimentos adotados na gestão da UNIJUÍ, ferramenta utilizada não apenas para identificar a realidade, mas visando uma ação propositiva, com a qual se pretende sugerir e contribuir para a sustentabilidade e fortalecimento da instituição no contexto da educação superior do país.

#### **4 RESULTADOS**

##### **EXPLICITAÇÃO DAS IDÉIAS PROPOSTAS**

A seguir se apresentam cenários para o estabelecimento de uma correlação entre os temas estratégicos, na perspectiva financeira com as áreas críticas a serem administradas. A presente explicitação poderá ser visualizada no BSC resumido e também poderá ser identificada no BSC detalhado, que seguem após este texto inicial.

As IES, devido ao contexto que se apresenta na atualidade, devem direcionar suas ações para a garantia de sua sustentabilidade e permanência no mercado da educação. O crescimento pode ser alcançado através de ações decorrentes do objetivo da auto-sustentação, porém, torna-se necessário manter-se viva e competitiva, diante do cenário de transformações atuais para não sucumbir às pressões que vem sofrendo.

A melhoria no desempenho financeiro, com o conseqüente crescimento da receita, pode se efetivar através de ações voltadas à implantação dos cursos na modalidade de ensino a distância (EAD). Nesta direção, a redução de custos financeiros com taxas e juros, pela tomada de capital externo, pode ser potencializada através da melhoria das fontes de financiamento interno, com o aumento da receita corrente. Ainda nesta órbita, a melhor utilização da estrutura, pode contribuir para um menor desembolso de recursos destinados à locação de estruturas externas.

O crescimento da receita pode advir do ingresso de novos clientes, que procuram por cursos que lhes ofereçam resultados imediatos. Para isso, é necessário conhecer o cliente e entender o que ele percebe como qualidade. Uma das formas de atrair estes potenciais clientes pode ser operacionalizada através do preenchimento das lacunas de satisfação que se apresentam, aproveitando estas oportunidades, oferecendo um ferramental tecnológico atualizado e uma infra-estrutura moderna que atenda à suas expectativas.

Igualmente importante para a sobrevivência de uma IES, são as ações de marketing interno, que tendem a gerar motivação nos colaboradores, e por sua vez, qualificar os encontros de serviços, gerando crescimento da receita. Colaboradores com elevados níveis de motivação, que se sentem valorizados, com espaços e ferramental adequados, prezam por uma melhor utilização dos materiais e equipamentos que lhes são disponibilizados para o trabalho, gerando diminuição de custos.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Os processos internos, potencializados a partir de uma conscientização dos colaboradores sobre determinadas ações que devem ser efetivadas, a exemplo do EAD, contribuirão diretamente para a geração de fontes de receita. A concentração de estruturas que se encontram diluídas em ambientes externos à Universidade, podem ser readequadas para dentro dos complexos de cada *Campi*, o que, além de reduzir custos, irá agilizar e dinamizar os processos internos.



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**Balanced Scorecard (BSC) resumido**

TEMAS ESTRATÉGICOS ÁREAS CRÍTICAS	Crescimento da receita	Redução de custos	Melhor utilização da Estrutura
<b>Desempenho financeiro</b>	Efetivação do EAD e ampliação da oferta dos Cursos Superiores de Tecnologia	Melhoria das fontes de financiamento interno	Diminuição de gastos com locação através da potencialização dos espaços existentes.
<b>Conhecimento da satisfação do cliente (qualidade percebida)</b>	Ingresso de potencial cliente com ações efetivas		Disponibilização de ferramental tecnológico e infra-estrutura (Laboratórios, salas de aula) de qualidade perceptível
<b>Nível de motivação dos colaboradores</b>	Ações de marketing interno qualificando, o atendimento (atenção, simpatia...)	Valorização e qualificação dos recursos humanos existentes	Qualificação dos espaços e do ferramental para o desenvolvimento das atividades
<b>Processos internos</b>	Conscientização dos colaboradores da necessidade de implantar o EAD	Concentração das estruturas externas que cada Campi possui	Agilização e dinamismo pela concentração das estruturas

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUÍ, Ago.2006.

**BALANCED SCORECARD (BSC) DETALHADO**

<p><b>TEMA ESTRATÉGICO PARA A PERSPECTIVA FINANCEIRA:</b> Crescimento da receita.</p> <p><b>Objetivo:</b> Aumentar a arrecadação através do ingresso de receitas, pelo incremento de novas propostas e programas alternativos que atendam as expectativas do novo modelo de educação no país.</p> <p><b>Indicador de Resultados:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receita obtida com a execução de cursos na modalidade EAD;</li> <li>2. Receita obtida com a execução de cursos de nível superior em tecnologia.</li> </ol> <p><b>Fatores de influência:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento do fluxo de caixa;</li> <li>2. Conhecer a estratégia dos concorrentes.</li> </ol>
--

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUÍ, Ago.2006.

**TEMA ESTRATÉGICO PARA A PERSPECTIVA FINANCEIRA:** Redução de custos

**Objetivo:**

Potencializar os recursos humanos internos e ferramental tecnológico, bem como otimizar os espaços existentes, priorizando investimentos nos quadros docente e técnico administrativo a fim de promover uma mudança cultural e estrutural da Universidade.

**Indicador de Resultados:**

1. Número de contratações efetivadas no período de um ano;
2. Volume de compras de materiais permanentes necessários no período de um ano;
3. Volume de obras novas e reformas necessárias no período de um ano.

**Fatores de influência:**

1. Promoção de remanejamentos funcionais internos;
2. Aproveitamento de equipamentos oriundos de projetos de pesquisa concluídos;
3. Ocupação dos espaços obsoletos e sua melhor distribuição.

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUI, Ago.2006.

**TEMA ESTRATÉGICO PARA A PERSPECTIVA FINANCEIRA:** Melhor utilização da Estrutura

**Objetivo:**

Redesenhar o layout estrutural, afim de não despender recursos financeiros com a locação de espaços externos e potencializar a utilização da estrutura nos turnos em que se encontra ociosa.

**Indicador de Resultados:**

1. Volume de recursos financeiros gastos com locação de espaços;
2. Volume de atividades administrativas, de ensino e de serviços realizadas a partir da concentração da estrutura.

**Fatores de influência:**

1. Instalação das ramificações institucionais em estrutura própria;
2. Não aquisição de novos espaços externos.

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUI, Ago.2006.

**TEMA ESTRATÉGICO PARA ÀREA CRÍTICA A SER ADMINISTRADA:** Desempenho financeiro

**Objetivo:**

Realizar uma análise mercadológica, identificando as tendências e as oportunidades do contexto global, na perspectiva de ampliação da inserção da Universidade na promoção do desenvolvimento da sociedade e, conseqüentemente, do saneamento, equilíbrio e crescimento próprio.

**Indicador de Resultados:**

1. Número de diagnósticos setoriais realizados;
2. Número de projetos de desenvolvimento executados pela instituição;
3. Volume de recursos oriundos de fontes de financiamento externo.

**Fatores de influência:**

1. Identificação de novos nichos de atuação;
2. Parcerias instituídas;
3. Desenvolvimento e ampliação de fontes internas de financiamento.

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUI, Ago.2006.

**TEMA ESTRATÉGICO PARA ÀREA CRÍTICA A SER ADMINISTRADA:**  
Conhecimento da satisfação do cliente (qualidade percebida)

**Objetivo:**

Operacionalizar diagnóstico interno e externo para identificação dos pontos fortes e fracos de atuação da Universidade na sua região de abrangência, possibilitando a correção dos rumos para atingir seus objetivos e metas definidas a partir da visão e missão.

**Indicador de Resultados:**

1. Número de diagnósticos indicadores de satisfação dos diferentes públicos;

**Fatores de influência:**

1. Implementação de ações voltadas ao direcionamento dos propósitos institucionais.

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUÍ, Ago.2006.

**TEMA ESTRATÉGICO PARA ÀREA CRÍTICA A SER ADMINISTRADA:** Nível de motivação dos colaboradores

**Objetivo:**

Identificar níveis de satisfação, motivação e expectativas dos colaboradores, estabelecendo uma política de isonomia de incentivos e benefícios.

**Indicador de Resultados:**

1. Número de pesquisas de clima organizacional efetuadas;
2. Volume de incentivos e benefícios proporcionados.

**Fatores de influência:**

1. Implementação de ações de atenção aos colaboradores;
2. Explicitação de incentivos e benefícios existentes.

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUÍ, Ago.2006.

**TEMA ESTRATÉGICO PARA ÀREA CRÍTICA A SER ADMINISTRADA:**  
Processos internos

**Objetivo:**

Mapear os processos internos para identificar possíveis gargalos e centros de referência, visando à qualificação das áreas de maior comprometimento e manutenção das demais.

**Indicador de Resultados:**

1. Número de levantamentos nas diferentes áreas;
2. Número de capacitações realizadas.

**Fatores de influência:**

1. Identificação de pontos fortes e fracos internos;
2. Qualificação das áreas comprometidas.

Fonte: *Balanced Scorecard (BSC)* como metodologia de gestão: ensaios para a UNIJUÍ, Ago.2006.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal estabelecer uma aproximação a um sistema de administração estratégica através da elaboração de um *Balanced Scorecard (BSC)*. O BSC é uma metodologia de gestão e se trata de uma ferramenta contemporânea, que contribui à melhoria da gestão estratégica e financeira das organizações através da execução de estratégias de ação, auxiliando no processo de tomada de decisão.

O trabalho apresentou uma breve contextualização, trazendo uma rápida abordagem acerca do contexto em que a instituição se encontra atualmente e em seguida estabeleceu uma revisão bibliográfica com aspectos a respeito da Gestão nas IES, abordando conceitos de BSC. Na seqüência fez uma explicitação das idéias propostas, estabelecendo correlações entre temas estratégicos para a perspectiva financeira e áreas críticas a serem administradas.

Nesta órbita, possibilitou abordar temas relevantes como, crescimento da receita, redução de custos e melhor utilização da estrutura, fazendo uma análise a partir do cruzamento com as áreas críticas a serem administradas, ou seja, desempenho financeiro, conhecimento da satisfação do cliente (qualidade percebida), nível de motivação dos colaboradores e processos internos.

Dando continuidade, o grupo estabeleceu um ensaio de BSC resumido, que retrata a correlação estabelecida entre o BSC detalhado, também elaborado a partir da vivência de experiências enquanto gestores na UNIJUÍ, do conhecimento e aprendizagem produzidos após as aulas e as leituras realizadas. Com isso, se desenvolveram ensaios para uma melhoria na Gestão Financeira da UNIJUÍ.

Percebeu-se que a melhoria na Gestão Financeira de uma IES comunitária como a UNIJUÍ, pode se dar pela adoção de simples ações. Neste sentido, estas ações devem ser trabalhadas desde sua base, como através do desenvolvimento de uma conscientização interna, fazendo com que os colaboradores de todos os níveis entendam a necessidade de mudança na forma de atuar, para que a instituição se torne novamente competitiva para conseguir se manter no mercado.

Ações de marketing interno para elevar a motivação dos colaboradores são fundamentais para a reordenação dos processos internos, para por em prática e efetivar a implementação de novas formas e possibilidades de atuação, como o EAD e o oferecimento de Cursos Superiores de Tecnologia, que são produtos, que se apresentam como alternativas, devido à acirrada competição no mercado após o crescimento exacerbado do ensino superior privado no país.

Com a efetivação de algumas medidas que poderão influenciar decisivamente na retomada de um novo cenário, onde as perspectivas promissoras possibilitarão realimentar a consciência da necessidade de melhor utilizar as estruturas e os materiais disponíveis. Este entendimento acarretará numa redução de custos, tendo em vista os escassos recursos, que necessitam ser controlados.

Para atingir a sustentabilidade financeira, existe a necessidade de serem adotadas metodologias eficazes de gestão, para auxiliar a gestão organizacional e a execução de

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

estratégias de ação. Neste sentido o BSC pode constituir-se como uma importante alternativa às organizações inseridas na sociedade do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ARVESON, Paul. **What is the *balanced scorecard***. Disponível em <<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>>. Acesso em 22 ago.2006.

BALANCED SCORECARD. In: Wikipedia Enciclopédia Livre. Disponível em [http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard#Purpose\\_of\\_the\\_Balanced\\_Scorecard](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard#Purpose_of_the_Balanced_Scorecard). Acesso em 22 ago.2006.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

EFICÁCIA. In: Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.

EFICIÊNCIA. In: Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.

EFETIVIDADE. In: Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 1 CD-ROM.

GOTARDO, Ernani; BURI, Léo Marcelo. *Balanced scorecard*: aspectos conceituais de um modelo de gestão. In: **Revista Contabilidade e Informação**, Ijuí, v. 5, n. 14, p. 33-39, jul./set. 2002

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

KELM, Martinho Luis; TEIXEIRA, Enise Barth; SCHENATTO, Fernando José Avancini. Em busca de um alinhamento entre gestão e planejamento. In: **Revista de Estudos de Administração**, Ijuí, v1, n. 2, p. 5-12, jan./jun.2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOROSINI, Marília; FRANCO, Maria Estela Dal Pai. **Universidades comunitárias e sustentabilidade**: desafios em tempos de globalização. In: Anais da 27. reunião anual da Anped. GT 11 - Política de Educação Superior. Caxambu, MG: 21 - 24 nov. 2004. Disponível em <http://www.anped.org.br/27/gt11/t1113.pdf>. Acesso em 23 ago. 2006.

SLYWOTZKY, Adrian J. **Migração do valor**: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

THOMÉ, Vilmar. **Componente curricular do Curso *Lato Sensu* em Gestão Universitária.** Ijuí, UNIJUI, 04 e 11 ago. 2006. Tópicos Especiais em Gestão Universitária: Gestão Financeira em Instituições de Ensino Superior.

TREVISAN, Rudinei Vacaro. **Estudo de políticas de endomarketing na UNIJUI.** Ijuí, n. p. 2005. (monografia da Especialização em Gestão de Pessoas).

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.