

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE BALANCED SCORECARD EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

**ANGELO TOYOKITI YASUI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**LILIANE CRISTINA SEGURA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

## PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE BALANCED SCORECARD EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

### 1. INTRODUÇÃO

As organizações estabelecem prioridades estratégicas e as suas realizações dependerão da forma como os objetivos são transmitidos à toda organização e o nível de comprometimento gerado nos colaboradores. O fracasso de muitas empresas deve-se à falta de capacidade das organizações em desdobrar a estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva (KIECHEL III, 1982; PORTER, 1985).

A implementação da estratégia e o alinhamento estão relacionados a concepção das estratégias, objetivos, planos de ação e decisões através dos vários níveis da organização e, nesse sentido, a orientação estratégica deve servir como um fio condutor do nível corporativo para o nível de negócios e a implementação da estratégia se dá essencialmente de cima para baixo (KATHURIA, JOSHI, PORTH; 2007). Dentre as principais barreiras à implementação da estratégia, destacam-se: (i) o tempo dispendido na implementação; (ii) a comunicação falha; (iii) a falta de alinhamento entre e com os níveis gerenciais; (iv) o ceticismo dos níveis subordinados; (iv) o planejamento deficiente (KOTTER, 1995).

Em relação às instituições de ensino superior e seu ambiente competitivo, o cenário não é diferente. A partir da promulgação da nova lei de diretrizes e bases da educação em 1996 grandes transformações ocorreram no setor educacional com a conseqüente ampliação na oferta de vagas, de cursos e do número de instituições. O setor que antes tinha como competidores principais instituições públicas e associações sem fins lucrativos passou a ter, com o advento desta nova legislação, a presença de novos *players* que contam com capital originado de investidores estrangeiros e grupos empresariais com o propósito de geração de valor para os seus acionistas. Esse novo ambiente competitivo trouxe para as instituições privadas de ensino superior questões estratégicas comuns ao mercado empresarial como definição de política de preços e a preocupação quanto aos níveis de evasão, de inadimplência e de qualidade do ensino. Conseqüentemente, com o acirramento da concorrência no setor educacional, ocorre a necessidade de serem introduzidos sistemas de controles gerenciais e de mensuração de desempenho nas instituições de ensino superior. (FREITAS, 2004; DIDATI, 2008).

Esse trabalho oportuniza a lacuna existente gerada pela inexistência de uma ferramenta de gestão em uma instituição privada de ensino superior com a proposição de um modelo de *balanced scorecard* a ser implementada.

O objetivo geral desse trabalho é propor à uma instituição privada de ensino superior,

um modelo de *balanced scorecard*. O desenvolvimento dessa pesquisa possibilitará, dentre outros processos essenciais para a concepção do *balanced scorecard* na organização, trabalhar os seguintes objetivos específicos: (i) a construção de indicadores de análise; (ii) o estabelecimento de métricas, (iii) a instituição de controles gerenciais e (iv) o acompanhamento dos resultados nos diversos níveis da organização.

## 2. CONTEXTO INVESTIGADO

O ambiente competitivo modificado pela entrada de novos competidores trouxe uma discussão quanto à forma de gestão das instituições privadas de ensino superior. Observou-se no mercado da educação a internacionalização das instituições, a criação de universidades virtuais e o aparecimento de universidades corporativas advindas de grandes empresas (MINTZBERG; ROSE, 2003). Algumas instituições de ensino superior, por circunstâncias históricas de competitividade e pela ausência de uma administração profissional, governança e organização interna, negligenciaram a forma de gerirem seus negócios. Nesse contexto, evidencia-se em muitas dessas instituições a presença de gestores cujo perfil não se adéqua a um cenário marcado por uma competição mais acirrada. Sendo assim, a existência de uma gestão amadora acarreta uma visão míope com relação ao futuro das instituições, a sua sustentabilidade, assim como, a ausência de um modelo de negócios e de gestão (MEYER; LOPES, 2003).

Conforme censo de educação superior elaborado anualmente pelo Ministério da Educação Superior – MEC, o número de instituições de ensino superior mais do que dobrou comparativamente ao ano 2000. Este número cresceu, segundo dados do censo, de 1.180 instituições em 2000 para 2.407 instituições em 2016. Segundo o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, esse período de crescimento é alavancado com o surgimento de um decreto em 1997, que possibilita às instituições mantenedoras das IES assumirem uma natureza comercial, possibilitando assim, maiores ganhos com a atividade educacional.

Ainda, segundo o CADE, este cenário compeliu as instituições privadas de ensino superior a aprimorarem seu modelo de gestão através da contratação de consultores externos, ou seja, profissionais com experiência no setor, com bom trânsito junto a órgãos públicos e privados e sem vínculo com os proprietários das instituições de ensino que atuaram na criação de novos cursos, programas de pós-graduação, projetos de extensão, composição do quadro docente, dentre outras atividades. O ritmo de crescimento do ensino superior privado passa a perder força a partir da segunda metade dos anos 2000, onde são evidenciadas taxas declinantes de crescimento e um aumento do percentual de capacidade ociosa, ou seja, vagas ofertadas e não preenchidas. O setor educacional passa a ser visto como um negócio onde são

demandadas práticas gerenciais mais eficazes e menos amadoras. Ressalta-se que as instituições de ensino superior se deparam com o desafio de profissionalizarem a sua gestão.

### 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

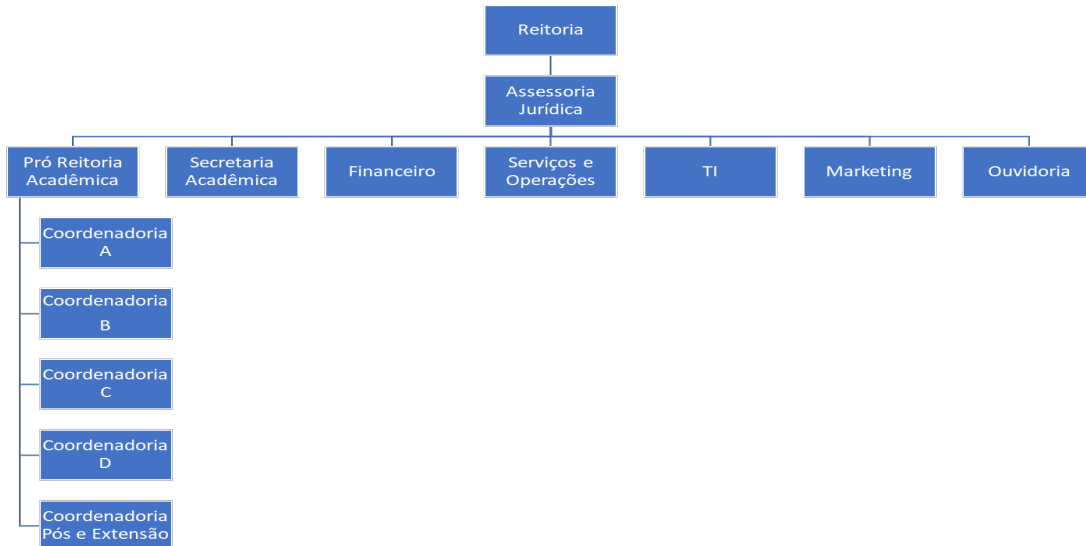
#### 3.1. Empresa pesquisada

O trabalho tem como objeto de estudo uma IES, localizada na cidade de São Paulo, que possui aproximadamente 1.400 alunos regularmente matriculados. Trata-se de uma associação privada sem fins lucrativos. Inicialmente a organização se instalou em um prédio alugado, tendo um portfólio de oferta de cursos restrito. Com o decorrer do tempo e com o estabelecimento de objetivos estratégicos da organização houve a ampliação do portfólio de oferta de cursos que originou a construção de uma sede própria em local adquirido para esse fim.

Aproximadamente três décadas após a sua inauguração ela passa a ser, conforme legislação específica, centro universitário. Não há na IPES pesquisada um organograma definido, embora possam ser identificados informalmente níveis hierárquicos.

A figura 11 traz o organograma elaborado conforme informações coletadas na instituição.

Figura 1: Organograma informal



Fonte: Elaborado pelo autor

Infere-se haver um potencial ainda não explorado de crescimento ao se analisar aspectos como a de possuir instalações próprias, localização privilegiada e capital. Observa-se historicamente um declínio em sua capacidade de captação de alunos, com uma recente reversão dessa tendência em função da substituição de alguns gestores, denotando-se uma ausência de estratégia e de sua gestão. A escolha dessa instituição se deu em função de alguns fatores, como:

(i) percepção prévia desse autor de que a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica traria valor para a instituição, (ii) evidência da falta de controles e de gestão da estratégia, (iii) interação e aplicabilidade do modelo facilitada em função do autor trabalhar na instituição e (iv) aceitabilidade e comprometimento da proprietária da instituição com a proposição da pesquisa.

### **3.2. Diagnóstico de identificação do problema na organização**

Fica evidente a preocupação da instituição nos últimos anos em aperfeiçoar seu processo de gestão provocada que foi por fatores conjunturais, como concorrência e diminuição da demanda por seus cursos. Desde 70, onde a organização passou a funcionar até os dias atuais a organização passou por eventos significativos que marcaram a sua trajetória. Em 1988, a instituição que antes funcionava em uma sede alugada, passa funcionar em sua sede própria, um prédio moderno e bem situado, cujas instalações permitiam melhora significativa na qualidade dos serviços prestados pela Instituição. Novos objetivos estratégicos foram traçados e outro evento relevante aconteceu quando a faculdade se tornou Centro Universitário em 2004.

Com a mudança para as novas instalações, vieram também mudanças estruturais. O Colegiado Superior passou a discutir a possibilidade de transformar a Faculdade em um Centro Universitário tendo a mantenedora dirigido esforços para a atualização e ampliação dos cursos existentes. Adicionalmente, ocorre a discussão sobre as práticas didático-pedagógicas, ampliação do acervo da biblioteca e a aquisição de equipamentos e outros recursos de infraestrutura, bem como a revisão de procedimentos acadêmicos de forma a permitir o crescimento qualitativo nos serviços prestados aos alunos e professores.

Até meados de 2010, observa-se um crescimento significativo na demanda por cursos e consequentemente no crescimento de alunos. Após 2010, a organização passa por um processo de perda de alunos, dificuldade na captação de alunos e consequente perda de receita. O centro universitário que chegou a ter mais de 3.000 alunos, passa a ter em meados de 2012, por volta de 500 alunos.

Decorrente desse cenário há uma alteração na estrutura de comando, onde um novo pró-reitor é empossado, assumindo também simultaneamente o cargo de reitor. Ocorre uma substituição significativa nos quadros administrativo, docente e de coordenação. Em meados de 2014, ocorre nova alteração na estrutura de comando da organização.

A proprietária que até então mantinha certa distância do cotidiano administrativo da instituição assume a reitoria, uma nova pró-reitora acadêmica é empossada, assim como um assessor direto da mantenedora passa a gerenciar a organização. Desde então, a administração

da organização passa a ser centralizada, sendo ela exercida principalmente pela assessoria jurídica da mantenedora.

Percebe-se que a tendência de queda no número de matrículas é interrompida e a organização passa a apresentar tendência de recuperação na quantidade de alunos, tendo atualmente chegado a um patamar próximo de 1.400 alunos, mesmo enfrentando um cenário de maior competitividade das organizações concorrentes.

Vale destacar que no período de crise vivenciado pela organização, a receita gerada pelo aluguel de um de seus prédios trouxe uma contribuição significativa para que a performance da organização não fosse ainda mais comprometida. Em relação à coordenação dos cursos, existem quatro coordenações, sendo elas: (i) Coordenação de Ciências Contábeis e de Gestão Financeira, (ii) Coordenação de Administração e Logística, (iii) Coordenação de Pedagogia e (iv) Coordenação de RH e Gestão Hospitalar. Não há na estrutura, coordenadorias específicas para os cursos de pós-graduação.

Existe ainda a possibilidade de que as coordenadorias ofertem cursos de pós-graduação, ficando a cargo das mesmas a gestão desses cursos. Também há a possibilidade da oferta por parte das coordenadorias de cursos livres e de extensão, cuja gestão também será de responsabilidade das coordenadorias que os ofertou. O processo centralizado, permite uma visão global dos resultados da instituição no curto prazo, mas há pontos de atenção e melhoria em relação à sua governança. A pró-reitoria acadêmica e as coordenadorias têm acesso reduzido a informações de performance da instituição, ou mesmo em relação aos cursos.

A governança em relação ao fluxo de informações para gestão e o processo de apuração e acompanhamento de resultados têm pontos de atenção, muitas vezes denotando, a necessidade de concepção de uma ferramenta de gestão estratégica que contemple: (i) definição clara da estratégia, (ii) controle de implementação da estratégia, (iii) planejamento orçamentário que permita visão de médio e longo prazos; (iv) identificação de medidas financeiras e não financeiras; (v) visão segregada de gestão pelos diversos níveis da instituição e (vi) criação de fluxo de informações econômico-financeiras entre reitoria, pró-reitoria e coordenações.

#### **4. INTERVENÇÃO PROPOSTA**

Esse estudo tem uma abordagem intervencionista, a qual tem o objetivo de gerar contribuições relevantes para as partes interessadas por unir a teoria à prática. A adoção dessa abordagem pressupõe influenciar a realidade pesquisada no cotidiano e não apenas buscar a sua explicação (VERGARA, 2007), também pode ser adotada para viabilizar a produção de uma pesquisa em contabilidade gerencial com relevância prática, onde o pesquisador passa a ter um

papel de influenciador na organização em observação, transcendendo o papel de observador (SUOMALA; YRAJANAINEM, 2008).

A pesquisa intervencionista pode ser entendida como uma técnica, cujo norteador da pesquisa é o de produzir contribuições teóricas relevantes pelo estudo da prática do cotidiano. Assim sendo, há uma transformação na atuação do pesquisador de um exclusivo observador para um influenciador e interventor no objeto do estudo (OYADOMARI; MENDONÇA; RICCIO, 2014).

Optou-se pela adoção da pesquisa intervencionista em função de alguns aspectos, dentre eles: (i) possibilidade de interação entre o objeto do estudo e o pesquisador; (ii) vontade da empresa, objeto do estudo, em adotar novas práticas de controle e (iii) possibilidade de participação ativa do pesquisador na implementação do *balanced scorecard* na empresa objeto do estudo.

#### **4.1. Modelo conceitual – *balanced scorecard***

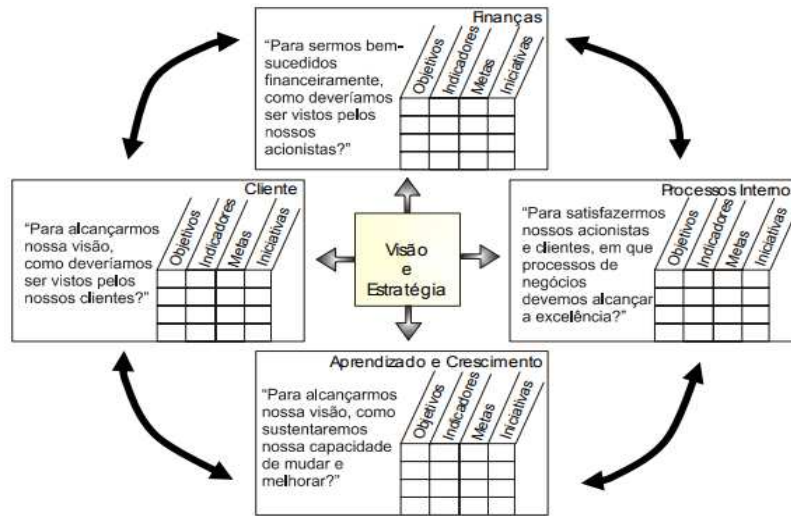
O fator crítico para o sucesso de qualquer organização reside no fato de como a organização consegue transmitir para os seus colaboradores a sua estratégia de negócios assegurando alinhamento em todos os seus níveis. Nesse sentido, um dos modelos mais utilizado para implementação de sistemas de avaliação de desempenho é o *balanced scorecard*, sendo reconhecido pela literatura em contabilidade gerencial por sua significativa contribuição para a gestão das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997) (ATKINSON ET AL, 1997) (OTLEY, 1999).

O conjunto de cada uma das perspectivas, ou seja, objetivos, medidas, metas e iniciativas, demonstradas na figura 6, devem guardar uma relação de causa e efeito e interagir com as demais, de tal maneira que o alcance da estratégia da organização depende da eficaz performance em todas as dimensões.

Cada uma das perspectivas e a integração entre as mesmas viabilizam o alinhamento das ações à estratégia da organização. (KAPLAN E NORTON, 1997)

A figura 2, representa a estrutura do BSC e a sua divisão em perspectivas.

Figura 2: Estrutura do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### Aplicação do modelo de balanced scorecard

Esse estudo propõe a aplicação do modelo *balanced scorecard* na instituição foco desse estudo para o preenchimento das lacunas existentes, tanto em seu modelo de gestão, quanto na implementação de seus controles gerenciais. Embora o BSC não seja considerada a ferramenta mais adequada para implementação em instituições de pequeno porte e que não disponham de indicadores formalizados de desempenho sejam eles financeiros ou não, optou-se pela proposição do modelo objetivando alcançar espectro maior de geração de valor para a instituição em função da ferramenta possibilitar definição dos objetivos estratégicos, seus indicadores e, conseqüentemente, maior disciplina na execução e controle da estratégia. Vale ressaltar também que no estabelecimento de indicadores, adotou-se a solução de utilizar principalmente indicadores de tendência – *leading indicators* -, também denominados de Vetores de Desempenho, por direcionarem a ação para que os resultados mensurados pelos indicadores de ocorrência – *lagging indicators* - possam ser alcançados (KAPLAN; NORTON, 1997).



#### 4.2. Procedimento de coleta e tratamento dos dados

Para o procedimento de coleta e tratamento dos dados foram seguidas as seguintes etapas:

Quadro 1: Fases da elaboração da pesquisa

Fase 1	Concepção do projeto de pesquisa
Fase 2	Definição e acordo com a Instituição alvo da pesquisa
Fase 3	Definição de grupo de trabalho
Fase 4	Coleta de dados: Consecução dos dados. Observação direta. Pesquisa documental.
Fase 5	Identificação de fatores críticos
Fase 6	Definição objetivos, indicadores, metas e ações.
Fase 7	Verificação do fluxo de dados
Fase 8	Proposição do modelo de BSC

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o decorrer da pesquisa optou-se por estruturar uma agenda periódica do grupo de trabalho com a proprietária da instituição e com seu assessor jurídico para posicionamento quanto ao estágio de desenvolvimento da pesquisa e eventuais esclarecimento de dúvidas evidenciadas.

#### 5. RESULTADOS OBTIDOS

O resultado da realização das etapas da pesquisa evidenciou fatores críticos que a organização deve trabalhar e comprovou a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica para aperfeiçoamento do modelo de gestão. Quanto a aceitabilidade da aplicação da pesquisa na instituição, após a exposição do modelo a ser proposto BSC, dos objetivos de sua proposição e da metodologia a ser empregada, à proprietária e ao assessor jurídico da instituição, houve consentimento para a continuidade da pesquisa. Foi designado como interlocutor para as necessárias interações e consecução dos dados o assessor jurídico da instituição. A proprietária solicitou que fosse mantido sigilo quanto ao nome da instituição.

Posteriormente ao aceite dado pela proprietária quanto ao trabalho a ser desenvolvido, procedeu-se a pesquisa documental e a realização de reuniões com representantes da instituição conforme transcrições a seguir.

Quanto à estratégia da instituição, nas interações com a proprietária da instituição e sua assessoria jurídica, identificou-se não haver assertividade quanto à estratégia, o que gera dificuldade na tradução dela para os demais níveis da organização, ficando evidenciado não existir alinhamento entre os objetivos da alta direção e os diversos níveis da organização.

Quanto à gestão das informações, observa-se um controle baseado em uma planilha de fluxo de caixa alimentada que é por informações capturadas do setor financeiro. Percebe-se haver um controle de curto prazo no nível global sem nenhuma segregação de resultados entre as coordenadorias, conforme evidenciado nas interações com o assessor jurídico. Há uma clara centralização da gestão das informações na assessoria jurídica.

Quanto à gestão das informações por parte das coordenadorias, identifica-se que as coordenadorias têm acesso restrito a informações financeiras. Possuem algum acesso a informações acadêmicas, mas ele é indireto, já que as mesmas devem ser solicitadas à secretaria acadêmica, o que dificulta a gestão acadêmica.

As entrevistas realizadas com a proprietária, com a assessoria jurídica, com a pró-reitoria, com representantes do núcleo docente estruturante, assim como na pesquisa documental e na análise de conteúdo realizada evidenciaram pontos relevantes de atuação para melhoria dos controles gerenciais e do modelo de gestão da organização. Destacam-se, dentre eles: (i) necessidade de definição clara da estratégia e o que se espera para a instituição em médio e longo prazo, (ii) melhoria nos controles gerenciais, que possibilite ter segregação de resultados por curso. Não há de forma pragmática a percepção da contribuição de cada curso para o resultado da organização, (iii) há a necessidade de se incrementar mensurações de indicadores tanto financeiros, quanto não financeiros, (iv) os controles existentes, muitas vezes elaborados manualmente, não estão estruturados de tal forma a proporcionar acesso tempestivo e periódico, (v) quando há a necessidade de se fazer algum levantamento de informações acadêmicas, em função de uma demanda específica, a mesma tem que ser solicitada à secretaria acadêmica, (vi) o acompanhamento do resultado da organização basicamente se traduz no acompanhamento do fluxo de caixa, extraído do extrato bancário, (vii) somente a assessoria direta da mantenedora e a proprietária têm acesso as informações econômico-financeiras da organização, (viii) muitos dos controles existentes, estão armazenados em planilhas elaboradas manualmente com informações coletadas de vários ambientes e (ix) as planilhas de controle são alimentadas manualmente.

Para o desenvolvimento da proposição do BSC, tornou-se necessário que se estabelecesse quais ambições a instituição tem para seu futuro, assim como as estratégias necessárias para que houvesse a materialização das mesmas. O grupo de trabalho definiu as seguintes ambições para a instituição: (i) contribuir para a transformação da sociedade, (ii) ser um centro universitário de reconhecida qualidade e (iii) assumir papel de destaque em sua área de atuação. Após várias discussões quanto aos pontos fortes e fracos da instituição, o grupo de trabalho estabeleceu as seguintes estratégias: (i) ampliar o escopo de atuação na oferta de programas de graduação, pós-graduação e cursos de extensão, (ii) ampliar a integração instituição e sociedade com o estabelecimento de parcerias e de ações locais, (iii) atrair, desenvolver e reter talentos, fomentando a geração de egressos qualificados, (iv) geração de conhecimento, incentivando a produção dos docentes, (v) ser uma instituição reconhecida por sua qualidade e (iv) sustentabilidade financeira.

Definidas as estratégias principais, passou-se a discutir com a proprietária, o assessor jurídico, os coordenadores de cursos e os demais gestores quais indicadores deveriam ser estabelecidos que possibilitassem não somente avaliar o desempenho da instituição, mas também que fossem instrumentos de gestão e de controle oportunizando assim agregar valor para a operação. O foco primário da aplicação consiste na criação e aperfeiçoamento do fluxo de informações e de sua sistematização. Percebe-se uma apuração de resultados financeiros basicamente embasada no acompanhamento do fluxo de caixa, com visão de curto prazo, o que pode comprometer o cotidiano da instituição que fica refém das eventualidades que possam surgir com o passar do tempo. A proposta de aplicação pode ser vista na figura 12, a seguir.

Figura 3: Proposição do modelo

		Objetivo	Medida
Perspectivas	Processos internos	Melhorar a qualidade dos serviços	Tempo de resposta das solicitações
			Tempo de resposta das análises curriculares
			Tempo de inoperância do sistema
			Melhorias implementadas nos sistemas
	Clientes	Melhorar a qualidade dos cursos	Evasão por curso
			Qualificados em exame de suficiência
			Avaliações MEC: IGC, Conceito de curso, ENADE
			Avaliação CPA
			Ampliar número de parcerias
		Ampliar a oferta de cursos	Ampliar ações desenvolvidas com a comunidade
			Qualificados em exame de suficiência
			Nº de cursos de Graduação
		Ampliar a oferta de recursos	Nº de cursos de Pós Graduação
			Nº de cursos de extensão
	Acervo - Biblioteca		
	Nº equipamentos por aluno		
	Indicador de evasão		
	Aprender a agir	Ampliar a capacitação e treinamento	Nº de laboratórios
Cursos ofertados para colaboradores			
Nº de artigos publicados			
Nº de participações em congressos			
Titulação do corpo docente			
Turnover do quadro administrativo			
Financeira	Ampliar a base de alunos	Nº de matrículas	
		Margem de contribuição	
	Ampliar a sustentabilidade financeira	Margem de contribuição por curso	
		Índice de inadimplência	
Ampliar visão orçamentária	Previsto x Realizado		

Fonte: modelo proposto pelo autor

Através dos procedimentos metodológicos aplicados no trabalho e descritos anteriormente, identificou-se não existir na instituição a estruturação de indicadores sejam eles monetários ou não monetários o que, a princípio, poderia inviabilizar a proposição do modelo. Também foram evidenciadas situações em que a gestão centralizada, dificulta o compartilhamento de informações e conseqüentemente maior disciplina para execução e controle da estratégia por parte dos colaboradores. Inclusive, não se evidenciou de forma clara quais são as intenções estratégicas da organização. Sendo esse o cenário vivenciado e constatado, a proposição efetiva foi precedida por uma discussão junto à proprietária e seu assessor direto para investigação das ambições que norteiam a instituição. Sem esse norte estratégico a proposição do modelo poderia ser enviesada.

Nesse ponto, vale destacar o comprometimento demonstrado pela proprietária e por seu assessor direto com os objetivos do trabalho. Percebe-se que o comprometimento demonstrado pela direção da instituição foi decisivo para o desenvolvimento do trabalho. Desafios adicionais foram acrescentados com o desenvolvimento do trabalho face à desestruturação encontrada em relação às informações da instituição.

Vale ressaltar que o ceticismo demonstrado por algumas coordenadorias foi diminuído a partir do momento em que os coordenadores perceberam o valor que o trabalho agrega considerando-se questões como maior acesso a informações e melhoria da gestão. Também foi interessante observar que na discussão dos objetivos estratégicos e indicadores de performance vários temas foram comuns.

Outro desafio suplantado foi o de transformar a ideia de alguns quanto ao academicismo da proposta de modelo de BSC em algo prático e que pudesse servir como ferramenta de gestão estratégica no cotidiano da instituição. Ato contínuo à definição das ambições estratégicas da instituição, foi proposto por mim a criação de um comitê gestor, com frequência trimestral de reuniões para que proporcionasse disciplina e controle de gestão da estratégia.

A proposta foi acatada e, a princípio, definiu-se como participantes efetivos, a proprietária da instituição, seu assessor direto, a pró-reitoria e a mim, incumbido que fui de apresentar nas reuniões o BSC. Esse comitê gestor é presidido pela proprietária da instituição. O modelo de BSC proposto para a instituição reflete o estágio atual dela, as intenções estratégicas de sua alta direção, traduzidas em objetivos e indicadores definidos e compartilhados entre as coordenadorias e os componentes do núcleo docente estruturante. Fica evidente também que a transformação pela qual o setor educacional atravessa obriga as instituições desse setor a repensarem a sua estratégia, a gestão da mesma e o estabelecimento de controles. Nesse sentido, a proposição do modelo de *balanced scorecard* trabalha o propósito de preencher essas lacunas evidenciadas no processo de gestão.

Ficou claro também que a proposição do modelo BSC em instituições que não dispõem de indicadores estabelecidos é possível desde que se contemple dedicação especial preliminar para discussão das intenções estratégicas da organização, que é essencial para a existência do modelo BSC, assim como o quão comprometidos estão a alta direção e seus colaboradores com a proposta.

Com relação à proposição, vale destacar também a decisão do comitê gestor de privilegiar na proposição do modelo o estabelecimento de indicadores direcionais (*leading indicator*) e o entendimento de que a efetiva implementação do modelo será viabilizada pela

abordagem intervencionista e colaborativa. Uma limitação da pesquisa é a de que a efetividade da aplicação do *balanced scorecard* não pode ser em sua plenitude evidenciada nesse trabalho, mas o cotidiano de realização dos procedimentos metodológicos, a interação com a proprietária, seu assessor direto e coordenadores de curso por si só pressupõem ganhos para a instituição foco deste estudo.

Eventual estudo futuro poderá evidenciar de forma pragmática a transformação ocorrida na gestão desta instituição e os resultados alcançados pós implementação do *balanced scorecard*.

## **6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA SOCIAL**

A contribuição tecnológica social infere ações tecnológicas desenvolvidas no contexto da comunidade em cenário que remeta a alguma vulnerabilidade socioeconômica. Esse trabalho traz em seu escopo características que embasam este caráter contributivo social, dentre eles: (i) a relevância do setor analisado para a formação das pessoas; (ii) a dinâmica de transformações pela qual o ensino superior atravessou; (iii) a representatividade do mercado da educação para a economia; (iv) o desenvolvimento de um modelo de *balanced scorecard* para uma instituição privada de ensino superior. Na prática, o alcance dos objetivos propostos nesse trabalho influenciará na melhor performance da instituição, no melhor alinhamento dos departamentos da instituição com relação aos objetivos estratégicos e, em decorrência da melhora de sua gestão, na maior qualidade dos serviços propostos.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A., BALAKRISHAN, R., BOOTH, P., COTE, J. M., GROOT, T., MALMI, T., ROBERTS, H., ULIANA, E., & Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 9(2), 79-108. doi: 10.1016/0305-0483(77)90100-1
- CADE. Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/dee-publicacoes-anexos/caderno-de-educacao-20-05-2016.pdf>> Acesso em: 30 de nov. 2017
- DITTADI, J. R. Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de Instituições de Ensino Superior estabelecidas no Estado de Santa Catarina. 2008. 210 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo (RS). Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2834/JadirRobertoDittadi.CienciasContabeis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 nov. 2018.
- FREITAS, P. R. C. F. Proposta de um modelo de posicionamento estratégico para IES brasileiras. 2004. 115 p. Dissertação (Mestrado Profissional de Sistemas de Gestão) – Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense (UFF). Disponível em: <[http://www.bdtndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2006-07-07T135614Z-196/Publico/Paulo%20RobertoFreitas.pdf](http://www.bdtndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-07-07T135614Z-196/Publico/Paulo%20RobertoFreitas.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2018.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KATHURIA, R., JOSHI, M. P. & PORTH, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future., *Management Decision* 45(3), 503-517. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710745106>
- KIECHEL III, WALTER. Corporate Strategists Under Fire. *Fortune*, 27 de dezembro de 1982, p. 38.
- KOTTER, J.P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. V.73, n.2, p.59-67, 1995.
- MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. Planejamento Formal: mito e realidade. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO E III CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 21., Recife, 2003. Anais... Recife: ANPAE, 2003. p. 10-20.
- MINTZBERG, H.; ROSE, J. “Strategic management upside down: tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, n° 4, pp. 27-290, 2003.
- OTLEY, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. doi: 10.1006/mare.1999.0115
- OYADOMARI, J. C. T.; SILVA, P. L. MENDONÇA NETO, O. R. de RICCIO, E. L. Pesquisa Intervencionista: Um Ensaio Sobre As Oportunidades E Riscos Para Pesquisa Brasileira Em Contabilidade Gerencial *Advances in Scientific and Applied Accounting*. São Paulo, v.7, n.2, p. 244-265, 2014.
- PORTER, M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.
- SUOMALA, P.; YRJANAINEN, J. L. (2008). *Interventionist management accounting research: lessons learned*. London: CIMA.  
\_\_\_\_\_. *Management research in practice*. New York: Routledge.
- VERGARA, SYLVIA CONSTANT. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.