

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: ESTUDO DE CASO NO SENAC/SC**

Francisco Eugênio Pereira

Florianópolis, setembro de 2004.

Francisco Eugênio Pereira

**O *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: ESTUDO DE CASO NO SENAC/SC**

**Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
em Engenharia de Produção e Sistemas da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial a obtenção do título de
Mestre em Engenharia.**

Área de concentração: Gestão de negócios

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hochheim

Florianópolis, setembro de 2004.

Francisco Eugênio Pereira

**O *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: ESTUDO DE CASO NO SENAC/SC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Especialidade Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Banca Examinadora:

Prof. Norberto Hochheim, Dr.
Orientador

Prof. Marison Luiz Soares, Dr.

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.

Aos meus pais Eugênio Francisco Pereira (in memorian) e Maria Adrônica Pereira e à minha esposa Ângela Maria Silveira Pereira e filhos Luana Silveira Pereira, Thiago Silveira Pereira e Wendy Silveira Pereira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por esta vitória e por me conceder o dom da vida.

Aos meus pais pela educação recebida.

À minha esposa pelo amor dedicado.

Aos meus filhos, pelo amor constante.

Ao professor Norberto Hochheim, pela valorosa orientação.

Ao diretor Regional do Senac/SC, Rudney Raulino, pela oportunidade de realizar este trabalho.

A todos os professores e servidores da UFSC que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão de mais uma etapa da minha carreira acadêmica.

Especial agradecimento aos meus colegas que muito contribuíram e me auxiliaram para a elaboração deste trabalho.

Aos familiares Pereira e Silveira pelo apoio incondicional.

A todos que de alguma forma contribuíram para mais esta vitória.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivo geral	5
1.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Justificativa.....	5
1.4 Estrutura do trabalho	6
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	8
2.1 Estratégia	8
2.2 Ferramentas de Gestão	19
2.3 Organizações Sem Fins Lucrativos	45
3 MÉTODO DA PESQUISA	50
3.1 Tipo de Estudo.....	50
3.2 Delimitação da Pesquisa	51
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	51
3.4 Análise dos Dados	52
3.5 Limitações do Estudo	53
4 ESTUDO DE CASO: SENAC SANTA CATARINA	54
4.1 Origem do Senac	54
4.2 Processo de transição Gerencial	65
5 MODELO DE GESTÃO PROPOSTO	82
5.1 Proposta	82
5.2 Evolução do Planejamento Estratégico do Senac.....	88
5.3 Fluxograma do Modelo	93
6 IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA	102
6.1 Perspectiva Financeira.....	102
6.2 Perspectiva de Mercado.....	105
6.3 Perspectiva da Educação	107
6.4 Perspectiva dos Processos Internos	110
6.5 Perspectiva de crescimento e aprendizagem organizacional	115
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	120
7.1 Conclusões.....	120
7.2 Considerações Finais	121
7.3 Recomendações para Futuros Trabalhos	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: A roda da estratégia competitiva.	13
FIGURA 2: Contexto onde a estratégia competitiva é formulada.....	14
FIGURA 3: As perspectivas de negócio do <i>Balanced Scorecard</i>	26
FIGURA 4: O <i>Balanced Scorecard</i> – Gestão Estratégica.	29
FIGURA 5: Estrutura do Senac - Departamento Regional de Santa Catarina.	61
FIGURA 6: Estrutura da Divisão Administrativa do Senac / SC.....	61
FIGURA 7: Estrutura da Divisão Financeira.	62
FIGURA 8: Divisão da Administração de Pessoal.....	62
FIGURA 9: Divisão de Educação Profissional.	63
FIGURA 10: Estrutura do CEP.	64
FIGURA 11: Processo de Gestão Atual do Senac Santa Catarina.	70
FIGURA 12: Evolução da Receita Compulsória.....	72
FIGURA 13: Evolução da Receita Operacional.....	73
FIGURA 14: Gestão atual do Senac.....	83
FIGURA 15: Modelo de Gestão Proposto.....	85
FIGURA 16: Mapa Estratégico.	95

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Marcos históricos da estratégia nas empresas.	10
QUADRO 2: Ferramentas de Gestão.	19
QUADRO 3: Temas estratégicos	36
QUADRO 4: A perspectiva do cliente: medidas essenciais.	38
QUADRO 5: Identificação das necessidades dos clientes.	40
QUADRO 6: Demonstrativo da Produção Efetiva.	68
QUADRO 7: Composição das Receitas Realizadas.	69
QUADRO 8: Caracterização da Ação Profissional.	74
QUADRO 9: Demonstrativo de Produções Concluídas e em Atividade.	75
QUADRO 10: Educação à Distância	76
QUADRO 11: Unidade Móvel / Emissora de Rádio.	77
QUADRO 12: Participação em Teleconferências.	77
QUADRO 13: Composição das Receitas Realizadas.	78
QUADRO 14: Evolução das Receitas/Despesas (2003) das Unidades de Formação Profissional em % Acumulado.	81
QUADRO 15: Macroestratégias, macropolítica e Objetivos do Planejamento estratégico 1996 – 2000.	89
QUADRO 16 : Demonstrativo do BSC – Senac/SC.	97
QUADRO 17: Receitas.	103
QUADRO 18 : Relação das Receitas/despesas operacionais.	103
QUADRO 19: Rentabilidade.	104
QUADRO 20: Fluxo de Caixa.	104
QUADRO 21: Produção concluída por segmento de negócio.	105
QUADRO 22: Produção em andamento por segmento de negócio.	105
QUADRO 23: Cursos reconhecidos por segmento de negócio.	106
QUADRO 24: Nº de organizações que reconhecem o Senac.	106
QUADRO 25: Frequência das informações institucionais aos colaboradores.	107
QUADRO 26: Portfólio dos cursos por segmento.	108

QUADRO 27: Portfólio dos cursos por período.	108
QUADRO 28: Itinerários.	109
QUADRO 29: Criação de novos cursos.	109
QUADRO 30: N° de parcerias por segmento.	110
QUADRO 31: Modernização Da Organização.	110
QUADRO 32: N° de projetos.	111
QUADRO 33: N° de veículos de comunicação interna.	111
QUADRO 34: N° de instrumentos de comunicação externo.	112
QUADRO 35 : N° de meios de instrumentos de comunicação externa com o mercado.	113
QUADRO 36 : N° de meios de instrumentos de comunicação externa social.	114
QUADRO 37: N° de meios de instrumentos de comunicação externa mantenedor.	115
QUADRO 38: Desenvolvimento de recursos humanos.	116
QUADRO 39: Regulamento Pessoal.	117
QUADRO 40: Plano de Cargos e Salários.	117
QUADRO 41: Administração de desempenho.	118
QUADRO 42: Plano de Benefícios.	118
QUADRO 43: Plano de Sucessão.	119
QUADRO 44: Plano de suprimento de recursos humanos.	119

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma proposta de gestão para o Senac - Departamento Regional do Estado de Santa Catarina, que possibilite através da segmentação do negócio alcançar a auto-sustentação, aplicando o planejamento estratégico e o acompanhamento dos resultados, usando o *Balanced Scorecard*. Inicialmente, realiza-se uma breve revisão teórica com o propósito de evidenciar a gestão estratégica do desempenho nas organizações, passando pela estratégica empresarial, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, seguido pela identificação das organizações sem fins lucrativos e o comprometimento na forma de gerenciamento, abordando alternativas para a sobrevivência e a auto-sustentação. Com o objetivo de elaborar uma proposta alternativa de gestão para o Senac/SC, uma instituição de educação profissional sem fins lucrativo, realiza-se inicialmente uma análise da estrutura organizacional da instituição, que permita conhecer e identificar as suas áreas de atuação na educação profissional no Estado de Santa Catarina. Posteriormente se faz uma avaliação dos principais demonstrativos atualmente utilizados para medir os resultados, onde se observa que somente indicadores financeiros são utilizados. Na seqüência, apresenta-se o modelo de gestão proposto, fundamentado na segmentação do negócio, buscando com isso distinguir as atividades que estarão voltadas para o mercado competitivo e aquelas relacionadas ao segmento social e mantenedor, visando a auto-sustentação, conciliando o planejamento estratégico e os indicadores de desempenho oriundos do *Balanced Scorecard*, que irá permitir conhecer os resultados financeiros e não financeiros da organização. Sugere-se implementar a proposta sob 5 perspectivas: financeiras, mercado, educação, processos internos e crescimento e aprendizagem.

Palavras-Chave: Estratégia Empresarial, *Balanced Scorecard*, Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos.

ABSTRACT

This work aims at developing a management proposal for SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL-SENAC - from the State of Santa Catarina which will give the Institution the possibility, through the business segmentation, of reaching auto-sustainability, conciliating the strategic planning and the following of the results, using the Balanced Scorecard.

Firstly, it was made a theoretical background aiming at showing how the strategic management works in the institutions going through the business strategic, the strategic planning and the Balance Scorecard. Following that we identified the non-profitable organizations and the third sector.

Aiming at elaborating a management alternative proposal for Senac/SC, a non-profitable institution of Professional Education, we first analyzed its organizational structure which allowed us to identify the fields in which it operates. Afterwards we made an evaluation of the main tools used to measure the financial results and we noticed that only financial indicators are used. Based on this research, a new model of management is proposed for Senac/SC based on the business segmentation, distinguishing the activities related to the competitive market and the ones related to the social segment and the provider aiming the auto-sustainability conciliating the strategic planning and the indicators of performance originating from the Balanced Scorecard. This will allow us to know not only the financial results but also the non-financial ones of the institution.

We suggest to implement the new model in five aspects: financial, market, education internal processes and growing and learning.

Keywords: Institutional Strategy, Balanced Scorecard, Non-profitable Institutional Management.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, os países têm sido submetidos a transformações radicais no sentido de se adaptarem a um novo processo, a globalização, responsável pela modificação substancial que sofreu a economia mundial. Os que quiserem sobreviver no atual panorama estrutural deverão reciclar seus conceitos a fim de romper barreiras e paradigmas. Com isso, tornou-se ainda mais restrito o padrão comportamental dos trabalhadores. Doravante, assim sendo, os seus costumes terão que se adequar a essa metamorfose, inimaginável praticamente há poucos anos. Houve uma forte revolução, se assim se pode dizer, no que diz respeito aos conceitos e até mesmo à “noção simples” do que deveria ser público ou privado, partindo-se do pressuposto de que tudo aquilo que se produz deve ser melhor avaliado e, assim, ser aferido mais amiúde. É necessário, para tanto, definir o que se considera como patrimônio e o que é realmente riqueza.

Nas últimas décadas, aconteceu uma revolução tecnológica significativa no processo de gestão das organizações. As empresas sem fins lucrativos também foram afetadas, refletindo na busca de implementação de modelos de gestão para proporcionar principalmente o avanço no desenvolvimento gerencial no sentido de provocar a auto-sustentação. A auto-sustentação provém do melhor gerenciamento, onde a organização consegue acompanhar e medir o crescimento, a continuidade e o fortalecimento das suas atividades.

O Brasil, considerado um país em desenvolvimento, necessita de organizações mais presentes, atuantes e realmente interessadas, que possam patrocinar nossas reformas culturais, o combate à destruição do meio-ambiente e a erradicação da fome. Devido a este contexto, é lícito esperar que haja um reflexo no desenvolvimento rural e na reforma agrária. O campo, nestes últimos anos, vem sendo um fator preponderante no superávit de nossa balança comercial. Os demais programas, como aqueles que têm seu foco no planejamento familiar e na assistência médica preventiva, no sistema educacional voltado para a primeira faixa etária, na alfabetização também merecem destaque. Além disso, cabe aqui citar o auxílio moradia, a preservação dos direitos políticos e o apoio irrestrito ao Banco da Mulher e ao Banco do

Povo. Fica aí ressaltado que estes fins são públicos, com uma participação estatal cada vez mais reduzida e encampada pela ação civil nas áreas sociais e de iniciativa privada. Não se espera, na verdade, alguma solução imediatista do governo, mas sim a busca de condições como contribuição para a solução dos problemas sociais.

Em decorrência de tal fato, há um desafio muito grande para as instituições sem fins lucrativos: devem ser criadas alternativas que as façam sobreviver, gerando a sua “auto-sustentação”. O comprometimento se volta para o gerenciamento, devido à escassez de recursos e, com isso, há a necessidade de reavaliar sua forma de gestão com o fim precípua de bem administrar e gerar instrumentos para enfrentar condignamente as turbulências econômicas.

Um dos pontos a destacar é a falta de clareza de tais objetivos e a quase inexistência de indicadores de desempenho da entidade, o que cria ações dispersas e individualizadas, fora do foco original das instituições. Mesmo com um corpo profissional extremamente competente, estabelecer metas para as organizações sem fins lucrativos não é uma tarefa fácil. A ausência do lucro (fator primordial no caso das entidades privadas) como alvo a ser atingido leva as instituições do terceiro setor na busca de melhor gerenciamento..

Dentre estas organizações sem fins lucrativos, o presente trabalho visa destacar o Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, criado pelo Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946, atuante em todo o território nacional. É uma instituição de educação profissional aberta a toda a sociedade, com administração delegada à Confederação Nacional do Comércio (CNC) que tem como objetivo principal o desenvolvimento da educação profissional no país. Os recursos pertinentes à sua manutenção têm sido, no entanto, recolhidos compulsoriamente pelos seus mantenedores — empresas ligadas a atividades de comércio e de serviço. Esta contribuição está incluída na composição do percentual dos encargos sociais dessas empresas, fazendo parte, portanto, da guia de recolhimento da Previdência Social, com a incidência de 1% sobre a folha de pagamento das mesmas.

Desde sua fundação, em 10 de junho de 1946, até os dias de hoje, o Senac já preparou e colocou no mercado de trabalho mais de 23 milhões de profissionais, participando ativamente no desenvolvimento da qualificação de mão-de-obra no país. Nestes últimos anos,

cerca de dois milhões de alunos se formaram por ano, nas mais de seiscentas escolas distribuídas em todo o Brasil. Além da modalidade básica a que se propõe, o Senac vem apresentando outras contribuições relevantes, através de suas unidades móveis, do treinamento *in company* e do ensino à distância. No estado de Santa Catarina, o início de suas atividades se deu em 1948. Elas se fazem presentes através de dezessete unidades operacionais, dois postos avançados e três unidades móveis. O programa de educação profissional do Senac se caracteriza por cursos de nível médio, básico e tecnológico, palestras, simpósios, seminários, desfiles, concursos, feiras, eventos culturais, assessoria e consultoria. Tal dedicação se acentua nas parcerias destinadas à formação direcionada à graduação e pós-graduação.

O Senac de Santa Catarina pertence ao sistema Fecomércio/SC – Federação do Comércio de Santa Catarina, entidade sindical patronal que reúne os sindicatos de comércio e de serviços. Com mais de cinquenta anos de atividade, ele atua como legítimo representante do comércio catarinense na condução de ações estratégicas em prol deste setor da economia. A Federação do Comércio de SC, em conjunto com o Serviço Social do Comércio (Sesc) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), formam um único sistema.

Para desenvolver a educação profissional no estado de Santa Catarina, o Senac apresenta um orçamento anual de aproximadamente R\$ 20,9 milhões, sendo que a arrecadação compulsória representa apenas R\$ 7,5 milhões, o equivalente a 36% dos recursos totais necessários para manter suas atividades. Devido ao fato de os Departamentos Regionais do Senac nos estados terem autonomia financeira para gerir seus recursos, existe a necessidade de se buscar, incessantemente, alternativas que os tornem competitivos no mercado, a fim de que o Senac participe com um quinhão maior na receita operacional. Os recursos devem provir do pagamento que é efetuado pelos alunos pela prestação de serviços. Com isto, é possível manter a essência da organização — ser uma entidade sem fins lucrativos — e por outro enfrentar a competitividade do mercado.

Além disso, a reforma tributária anunciada pelo governo nos últimos anos surge como uma ameaça incontestada ao Sistema “S”. Tal reforma poderá levar adiante a diminuição da carga tributária das empresas através da redução das quotas que, na arrecadação da receita

compulsória, são reservadas para manter esse sistema. Em assim sendo, há uma evidente preocupação com as fontes alternativas capazes de sustentar e dar continuidade à organização, efeito que será sentido em caso de perda ou redução desta arrecadação.

O quadro que se apresenta é o da constante busca no sentido de se desenvolver programas objetivando a melhoria dos sistemas gerenciais, com a meta de maximizar os recursos recebidos tanto dos mantenedores quanto dos serviços oferecidos aos alunos, impulsionando a organização através de uma gestão de maior competência.

Muito embora o modelo de gestão atual permita identificar a trajetória de resultados futuros tendo em vista seu planejamento estratégico e tático-operacional, estas ações ainda não podem ser consideradas como alicerces para sua auto-sustentação, longe ainda do que se espera de uma entidade do porte do Senac.

Esta persistente busca é permeada por um desenvolvimento gerencial que parte de uma reestruturação organizacional, com revisão dos processos internos e reavaliação dos segmentos mercadológicos, bem como da qualidade de seus produtos e da sua quota de responsabilidade dentro da função que desempenha na sociedade, como instituição que é. Diz-se que melhorar a eficácia da capacidade global de uma organização só é possível a partir do momento em que se consiga estabelecer identidades de satisfação e/ou através das expectativas dos clientes ou partes interessadas. Essa assertiva anterior se torna então mais do que um propósito, podendo-se afirmar que se faz necessária a conquista definitiva da vantagem competitiva.

Neste sentido, este trabalho visa propor um modelo de gestão que leve a corrigir os processos ora existentes e, por conseguinte, consiga apresentar um programa consistente para segmentar o seu negócio, determinando assim uma proposta que possa servir como parâmetro para sua atividade social e comercial, buscando sempre sua auto-sustentação.

Com base nas ocorrências objetivas descritas anteriormente, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Como o Balanced Scorecard poderá medir o desempenho das organizações sem fins lucrativos e contribuindo para o seu crescimento e fortalecimento?**

1.1 OBJETIVO GERAL

A presente dissertação tem como objetivo geral:

Desenvolver uma proposta de gestão para o Senac de Santa Catarina, a partir da segmentação do negócio, usando o *Balanced Scorecard* como medida estratégica de desempenho.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conhecer a estrutura organizacional do Senac de Santa Catarina;
- b) Demonstrar o processo de evolução da gestão no Senac de Santa Catarina;
- c) Elaborar uma proposta de indicadores de resultado para o Senac/SC em conformidade com as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização vem causando grande impacto nas organizações e, como o país precisa encontrar soluções em diversos âmbitos, a economia está vivendo um momento de instabilidade. É preciso combater a pobreza, buscando uma distribuição de renda mais justa, através de alternativas de desenvolvimento.

O governo mantém um incentivo às organizações sem fins lucrativos, cujo papel é o de contribuir “socialmente” para melhorar a qualidade de vida da população, fazendo-as atuar em segmentos que propiciem a cidadania, minimizando a pobreza e contribuindo a um grande avanço social.

A manutenção da entidade Senac pode ser vista como uma ação prioritária de desenvolvimento social, a partir da participação dos empresários, que proporcionam uma arrecadação compulsória que corresponde a 36% do orçamento anual. Do restante, 64% dos recursos serão provenientes da venda de serviços educacionais.

O Senac/SC, de posse dessa arrecadação, tem que administrar seus recursos de forma a atender a todos os municípios da Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina, dispondo para isso de dezenove Centros de Formação Profissional, com sedes próprias em Florianópolis, Blumenau, Chapecó, Lages e Rio do Sul, e outras treze instalações alugadas nas cidades de Brusque, Itajaí, Itapema, São Bento do Sul, Canoinhas, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Caçador, Concórdia, Xanxerê, São Miguel do Oeste, Tubarão e Criciúma. Existe também uma Administração Regional, localizada em Florianópolis, que coordena todos os trabalhos desenvolvidos no estado.

A proposta deste trabalho se fundamenta na segmentação do negócio. Busca-se com isso distinguir entre, por um lado, as atividades que estão voltadas para o mercado competitivo e, por outro, as atividades pautadas pela meta da continuidade do atendimento social, estas baseadas nos princípios fundamentais a que se prestam as organizações sem fins lucrativos.

O plano de gestão aqui apresentado visa aferir os instrumentos existentes na criação de propostas e de novas ferramentas de alavancagem que direcionem e conduzam o Senac/SC para sua auto-sustentação. Para facilitar o seu desenvolvimento, será pesquisado o modelo de gestão utilizado e, por meio dele, será idealizado um planejamento a curto e longo prazos, através de uma avaliação das diretrizes e estratégias pré-definidas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, dispostos como se segue:

No capítulo introdutório, são colocados em evidência os objetivos da pesquisa, o problema que orientou toda a investigação, a delimitação do âmbito de trabalho e as limitações para a sua realização;

No segundo capítulo, faz-se um levantamento bibliográfico sobre a gestão estratégica do desempenho e sobre o controle de gestão, dos instrumentos de gestão, da gestão

estratégica, do planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e as organizações sem fins lucrativos

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa;

No quarto capítulo são apresentadas a origem, a estrutura, o desempenho, o funcionamento, a descrição do regimento interno e a evolução do processo de gestão do Sistema S;

No quinto capítulo, relata-se o modelo de gestão proposto, a partir da segmentação do negócio do Senac/SC, em busca da auto-sustentação. Apresentam-se também como instrumento de acompanhamento dos resultados o *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas para que seja possível acompanhar, através de indicadores, as ações estratégicas e recomendar sugestões para que se implemente o plano de gestão proposto neste trabalho;

No sexto capítulo, demonstra-se como será implementada a proposta de indicadores de resultados, em conformidade com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e com os objetivos estratégicos;

O sétimo capítulo relata as conclusões e as recomendações deste estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica relativa à estratégia, controle de gestão, planejamento estratégico, o *Balanced Scorecard* e as organizações sem fins lucrativos.

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial, além de ser um instrumento administrativo que facilita e otimiza o desenvolvimento da organização através da análise de seus fatores ambientais, também tem fortes influências com relação aos fatores internos da organização. Um bom desempenho empresarial não está ligado apenas ao movimento estratégico propriamente dito; é necessário também que a estratégia seja aplicada no momento certo e que os administradores sejam competentes para, a partir daí, buscar bons resultados para a empresa.

Segundo Steiner (apud Oliveira, 2001, p. 147), a palavra estratégia significa, literalmente, “a arte de general” e deriva da palavra grega *strategos*, que significa general. Na Grécia Antiga, estratégia significava “aquilo que o general fez”. Antes de Napoleão,, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.

Ansoff (1977 apud Rocha, 2003, p. 2) define estratégia empresarial como “a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente”. Afirma ainda que: decisões estratégicas “preocupam-se principalmente com problemas externos [...] e especificamente com o composto de produtos a ser fabricado e os mercados em que serão vendidos”.

O mesmo autor acredita que os problemas estratégicos exigem maior atenção dos administradores, porque é mais difícil identificá-los. As empresas aplicam incorretamente seus esforços na busca de maior eficiência operacional; o autor sugere que valorizar a preocupação com as oportunidades e ameaças poderia levar a melhorias mais significativas e imediatas no nível de desempenho.

Segundo Oliveira (1991, p.26), a estratégia pode ser conceituada como “o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar os objetivos e as metas da empresa”. Acrescenta ainda que “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente”. Nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

A estratégia se relaciona com a forma como serão utilizados os recursos físicos, financeiros e humanos, levando-se em consideração a diminuição dos problemas e o aumento das oportunidades (Oliveira, 2001).

Porter (1999 apud Rocha, 2003, p. 2) diz que “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

As estratégias podem ser classificadas das mais diversas formas, mas percebe-se que a sua finalidade principal é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e programas de ação que devem ser seguidos pela organização para que ela alcance os objetivos e metas estabelecidas. Independentemente de quais objetivos e desafios são estabelecidos, as organizações constroem estratégias que capazes de corroborar com os mesmos. A estratégia ainda pode ser definida como sendo a “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimentos formalizados e articulados de resultados e em uma programação” (Mintzberg, 1983 apud Oliveira, 1999, p. 177).

Embora a estratégia não determine o sucesso ou o fracasso de uma organização, a mesma pode trazer resultados extraordinários para uma empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio. Portanto, percebe-se que estratégia é o ajustamento da empresa ao seu ambiente que, por sua vez, se encontra em constante mutação, o que faz com que a empresa vá mudando suas características, tendo em vista este ajustamento.

2.1.1 Origem da Estratégia

A palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios nas décadas de 60 e 70. E não foi sem sentido, pois a guerra estava armada e não se tratava de estar em guerra com o cliente nem com o fornecedor, mas sim com os concorrentes.

Gaj (1990, p. 33) afirma que “implantar estratégias significa então que a nossa preocupação com o concorrente deve ganhar um espaço razoável de nosso tempo, de nossos recursos e de nossos esforços de superação próprios, de melhorar internamente.”

O Quadro 1, a seguir, apresenta os marcos históricos no desenvolvimento do conhecimento sobre estratégia no mundo. De acordo com Zaccarelli (2000 apud Kallás, 2003, p. 32), acumulou-se grande quantidade de conhecimentos em pouco tempo, resultando em uma enorme bibliografia disponível. O grande motor dessa evolução foi o crescente nível de exigência das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer.

QUADRO 1: Marcos históricos da estratégia nas empresas.

Ano	Evento
Antigüidade	O primeiro texto de aplicação militar conhecido tem mais de 2.000 anos e é do general chinês <i>Sun Tzu</i> : um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de <i>Tzu</i> , é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Grande Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marca o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tomam como sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton criam o <i>Balanced Scorecard</i> .
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: Zaccarelli (2000 apud Kallás, 2003, p. 32).

2.1.2 Gestão Estratégica

Para manter a empresa no mercado, faz-se necessário que a administração considere a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações — por vezes agressivas — que colaborem para aumentar sua competitividade.

A gestão estratégica é um processo contínuo e interativo de informações e ações voltado para a manutenção da organização como um todo, integrado de forma apropriada a seu ambiente. Evidencia-se, pois, que a informação e o conhecimento são armas mais competitivas atualmente do que os controles ou comandos, tão importantes em épocas passadas. Com isso, para apoiar o processo de gestão em uma organização dentro desses novos tempos, num mundo tão mais globalizado e competitivo, é fundamental que existam processos de medição de desempenho pois, segundo Serra (2003), “o que não é medido não pode ser gerenciado”.

A eficácia da empresa depende da eficácia da cadeia, o que justifica a importância de um sistema de informação de gestão estratégica que contemple dados e informações sobre os principais elos da cadeia. A compreensão da cadeia de valor e a otimização do relacionamento entre as entidades que a compõem constituem uma questão estratégica; logo, entender e otimizar essas relações contribui para a elevação do grau de eficácia de toda a cadeia.

A cadeia de valor é considerada o primeiro grande tema da gestão estratégica. Para gerir eficazmente uma empresa, é necessário um enfoque amplo, externo à mesma. Shank (1997, p. 59) elucida que “cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor”.

A gestão empresarial, numa definição simples, seria o ato de gerir, gerenciar, administrar uma organização. Nakagawa (1987, p. 50) diz que “gestão é a atividade de se

conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela apesar das dificuldades”.

Gracioso (1996, p. 18) define Gestão Estratégica como:

O processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

A gestão estratégica é um processo macro e essencial para a condução de um negócio, marcado nos dias atuais pela necessidade de mudanças muitas vezes radicais, com inúmeras turbulências no ambiente interno e externo. Deve ser implementada, considerando-se as proporções e necessidades de cada empresa, seja ela grande, média ou pequena. Ao pensar em adotar uma gestão estratégica, fazem-se necessárias, em primeira instância, a vontade e a disposição.

Nos últimos 50 anos, desde a Segunda Guerra Mundial, o interesse pela gestão estratégica cresceu de forma exponencial. De um interesse obscuro, nutrido por meia dúzia de pessoas, tornou-se uma preocupação universal. O surto de gestão chegou a todos os países do mundo e mudou a sociedade e a economia, criando uma consciência do gestor a respeito do seu papel, das suas funções e do seu trabalho (Sá, 2003).

2.1.3 Estratégia Competitiva

Para que uma empresa se mantenha no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva, a qual pode ter sido desenvolvida implícita ou explicitamente. Essa estratégia é explícita se for adotada através de um processo de planejamento e implícita se for desenvolvida através das atividades cotidianas dos vários departamentos funcionais da empresa.

Quando a estratégia competitiva não é oriunda de um processo de planejamento, em muitos casos ela foi desenvolvida por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não traz bons resultados.

Este item será embasado nos estudos sobre estratégia competitiva segundo Porter, livros editados nos anos de 1986, 1987 e 1997.

A estratégia competitiva é “a busca de uma posição competitiva favorável em um setor” e o objetivo dessa busca é “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor”.

A estratégia constitui “uma configuração de atividades internamente coerente que distingue uma empresa de suas rivais”. O mesmo autor afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva reside na tentativa de estabelecer uma relação entre a unidade empresarial e o seu meio.

O Método Clássico para a formulação de estratégia, conforme a Figura 1, abaixo:



Fonte: Porter (1997, p.16).

FIGURA 1: A roda da estratégia competitiva.

A Figura 1, denominada “Roda da Estratégia Competitiva”, é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa.

No centro da roda estão as metas da empresa, que são sua definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos.

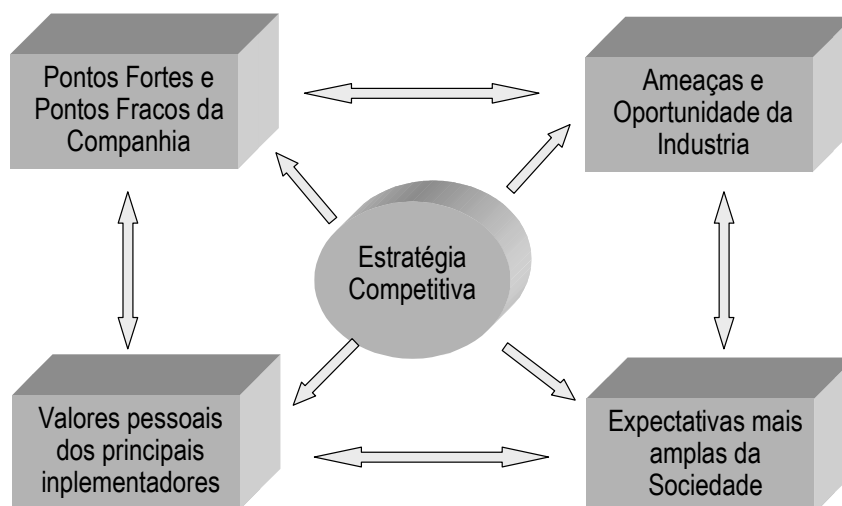
Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas.

Sob cada tópico na roda, deve-se obter, com base nas atividades da companhia, uma declaração sucinta das políticas operacionais básicas nesta área funcional.

Dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais básicas; uma vez especificadas essas políticas, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa.

Como em uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir, o centro (metas). Além disso, devem estar conectados entre si; do contrário, a roda não irá girar.

Tem-se a Figura 2, a seguir, que deve ser considerada antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas:



Fonte: Porter (1997, p.17).

FIGURA 2: Contexto onde a estratégia competitiva é formulada.

A Figura 2 demonstra que o nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva, envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso.

Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, posturas tecnológicas, identificação de marca e assim por diante.

Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos, quando combinados com os valores, determinam os limites internos (i.e., internos à companhia) da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar .

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e potências. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros.

2.1.4 Controle de Gestão

Muito embora haja indícios de que os conceitos relativos ao controle de gestão já eram utilizados há muitos séculos atrás, foi no início do século XX que estes conceitos tornaram-se amplamente conhecidos, através dos trabalhos de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916). Os trabalhos do primeiro e do último, principalmente, ambos engenheiros, repercutem até hoje e influenciaram de forma marcante a gestão e o estudo das organizações de todo o mundo durante mais de meio século.

Henry Fayol, em sua obra ‘Administração Industrial e Geral’, partia do princípio de que existem leis imutáveis que regem os sistemas de gestão: prever, organizar, mandar, coordenar e controlar. Considerado o pai da administração científica, preconizava a especialização da tarefa, a padronização das operações e a centralização como os aspectos fundamentais para o alcance da eficiência administrativa. Para ele, o controle era visto como

uma verificação de que tudo estava correndo de acordo com o plano adotado. A estrutura organizacional funcional, com o respectivo organograma sob a forma de pirâmide, ainda hoje bastante utilizado, reflete de forma apropriada os princípios da organização militar, defendidos por este autor.

Em seu trabalho ‘Administração Científica’, Frederic Taylor associa as idéias de Fayol à experiência prática, desenvolvendo sua doutrina na Bethlehem Steel Company. O taylorismo logrou bastante êxito e norteou, durante muito tempo, a gestão das principais organizações norte-americanas. Os pontos básicos de suas idéias são: a introdução de incentivos financeiros e a separação das tarefas de planejamento entre o responsável e o executor, a supressão do individualismo e da espontaneidade no trabalho e, principalmente, da consideração dos sentimentos do trabalhador como dados científicos. No filme ‘Tempos Modernos’, Charles Chaplin nos dá um impressionante depoimento do que representaram as idéias de Taylor para o trabalhador da indústria. Embora esses autores empregassem o termo controle em suas obras, percebe-se que o pensamento dominante, ligado à escola clássica, não levava em consideração os aspectos motivacionais. Para eles, a preocupação básica era encontrar a melhor maneira de controlar, sendo que esta deveria ser válida para qualquer tipo de organização. A teoria desenvolvida era normativa e prescritiva, adotando uma concepção atomística do homem, que se tornava um apêndice da máquina ou o mero ocupante de um cargo. Dentro desse enfoque, o homem era motivado apenas por recompensas (controle operacional) e sanções salariais (controle financeiro). Em ambas as abordagens, a atuação se restringe aos aspectos físicos, ligados a atividades e não às pessoas. “As pesquisas sobre a motivação e o ambiente de trabalho da empresa eram ignoradas pela administração empresarial clássica, em que a empresa se apresentava como uma máquina bem lubrificada e orientada em uma só direção através de uma trajetória maquinal e mecânica” (Hubel, 1994, p.19).

Outro autor que também ofereceu uma grande contribuição para o estudo do controle de gestão foi o economista e sociólogo alemão Max Weber (1922), que estudou o poder nas organizações. Esse autor distinguia três tipos de poder: a autoridade carismática, o poder baseado na tradição e o poder burocrático, este último gerado através de um contrato

jurídico, baseado na aceitação de normas legais e racionais que objetivavam o alcance da eficiência e deram origem ao hoje tão debatido controle burocrático.

Segundo Giglioni e Bedeian (1974), os primeiros autores a desenvolver um plano de referência sobre controle de gestão foram: Urwich, Davis, Glover, Dent, Rowland, Holden et alli e Goetz. Urwich (1928/1943). Foram identificados cinco princípios de controle: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade. Os principais aspectos do controle de gestão foram assim resumidos: 1) A mecânica da administração — a ciência da tarefa, agrupamento e correlação de tarefas e 2) A dinâmica da administração — o ajustamento do indivíduo, o direcionamento e a motivação do grupo. Rowland (1947) associou o controle ao planejamento, chamando a atenção para a forte relação existente entre os dois.

Já Dent (1953) abordou o controle de gestão do ponto de vista de um analista de orçamento, ou seja, sob o ângulo de controle orçamentário. Nessa abordagem, o controle de gestão é baseado nos princípios de planejamento das atividades, delegação de autoridade acoplada à responsabilidade, definição de autoridade e coordenação. Holden, Fish e Smith (1941) realizaram um dos primeiros trabalhos empíricos sobre o controle de gestão em trinta e uma empresas industriais.

Os estudos mais modernos, isto é, após a década de 50, sofreram o impacto de: a) modelos de decisão quantitativos; b) estudos do comportamento humano no cenário organizacional e c) sistemas de informação.

Ainda durante a década de 70 e início da década de 80 assistiu-se a uma série de tentativas de desenvolvimento de planos de referência sobre o controle de gestão. Tais tentativas tiveram bastante repercussão no meio acadêmico e empresarial. A seguir, apresentam-se os constructos teóricos de Anthony (1965/73), Lorange e Morton (1974), Hofstede (1975/81) e Flamholtz (1979).

O plano de referência de Anthony é, até hoje, uma das estruturas teóricas mais utilizadas na área de controle de gestão. Para esse autor, controle de gestão é o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados eficaz e

eficientemente. Nessa abordagem, o controle de gestão diz respeito à combinação de atividades de planejamento e controle e é concernente à satisfação das motivações individuais.

O controle de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, pois permite análise contínua dos resultados esperados, dando a conhecer aos gestores a realidade da empresa e possibilitando a garantia da qualidade. O controle é importante em toda a empresa, desde a fábrica até a administração.

Segundo Boisvert (1999), “o controle de gestão visa a eficiência e a eficácia da economia, constitui um sistema à parte, com ferramentas seguras e necessárias, que poderá ser de diferentes formas, segundo a concepção que prevalece dentro da empresa”.

Gomes e Sallas (1997) definem “controle de gestão como o processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que fazem parte da mesma”.

No entanto, é importante que a idéia do controle seja entendida corretamente; caso contrário, são estabelecidos controles rígidos que não solucionam, apenas geram mais problemas. O conceito de controle evidencia que, para que se elimine um problema, é preciso que se elimine a sua causa e não o local ou a atividade onde ocorre o problema. Também é importante salientar que os controles tradicionais devem evoluir para que possam contribuir com segurança e clareza nas tomadas de decisão da atualidade.

Gomes e Sallas (1997) demonstram que a estruturação do controle de gestão reside na arquitetura do sistema de informações e na determinação de indicadores de desempenho. O processo consiste na definição de objetivos e no planejamento para cada área ou unidade, na execução desse plano e na avaliação e análise dos resultados. A realização do controle requer todas as informações internas e externas necessárias à fixação de objetivos e à elaboração de um planejamento para alcançar esses objetivos. Esses objetivos devem estar ligados a indicadores que permitam a medição. O sistema de informações possibilita que se obtenham as informações importantes e relevantes ao controle.

Arantes (1994, p. 171) cita que “a eficácia do controle pode ser auxiliada por um processo ordenado e integrado com as demais funções gerenciais de planejamento e direção”.

Para uma organização manter-se num mercado tão competitivo como o de hoje, é necessário parar de pensar na organização somente em termos de estrutura e concentrar maior atenção nos processos, para assim obter a satisfação do cliente, bem como a redução de custos e a rotatividade de seus clientes.

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

As empresas estão agora dispoindo de informações gerenciais mais reais, extraídas de alguns dos sistemas de gestão inovadores mais utilizados no mundo e no Brasil, segundo a HSM Management (2004, p.39-44), que enumera as seguintes ferramentas:

QUADRO 2: Ferramentas de Gestão.

Ferramentas	Conceito (idéia)
ABC	Mede com maior exatidão os custos por atividade
GECON	Parte da premissa de que as atividades não geram somente custos mas também resultados
UEP	Trata da introdução na empresa de uma unidade de esforço de produção, por meio da qual ela mede os esforços de todas as atividades produtivas da fábricas
Planejamento Estratégico	Desenvolve um programa abrangente para posicionar o negócio, afim de que o mesmo obtenha o sucesso sustentável
BSC	Traduz a missão e a visão da empresa para um conjunto de metas e medidas de desempenho que podem ser mensuradas e avaliadas
Benchmark	Compara as atividades de um negócio às das melhores práticas existentes no mercado
Tercerização	Repasa várias atividades não-críticas da empresa para terceiros, a fim de reduzir custos e concentrar-se mais nas atividades essenciais
Missão/Visão	A missão define o negócio, seus objetivos e seu caminho para alcançá-los, enquanto a visão descreve a posição futura desejada pela empresa
Estratégias de crescimento	Concentram recursos na avaliação de oportunidades de crescimento rentável para a empresa. É, na verdade, uma grande cesta de ferramentas que inclui a inovação
Gerenciamento da Mudança	Infunde iniciativas de mudança numa organização. Envolve definir as mudanças desejadas, promover o comprometimento das pessoas em torno delas e implementá-las
Competências Essenciais	Constroem competências que os clientes apreciam e que os concorrentes não podem imitar
Gestão da Qualidade Total	Visa a melhoria sistemática da qualidade, atrelando especificações de produtos e serviços ao desempenho percebido pelos clientes
Análise do EVA	Mede a criação de valor para os acionistas de uma empresa ou unidade de negócios; também mede a capacidade de esta empresa ou unidade gerar mais valor que seu custo total de capital

Fonte: Adaptada de HSM Management 43, março-abril (2004, p. 39 a 44).

No Quadro 2, procurou-se apresentar as principais ferramentas de gestão disponíveis no mercado nos últimos anos. O presente trabalho fará uso do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*, considerados as principais ferramentas adequadas para auxiliar o modelo de gestão da instituição em estudo.

2.2.1 Planejamento Estratégico

No Brasil que, com o Real, redescobriu as leis do mercado, as empresas estão buscando espaço para exercer seu próprio negócio. Por razões internas e externas, as empresas precisam se adaptar às mudanças que ocorrem no cotidiano.

Em conseqüência disso, o planejamento surge como uma ferramenta que busca soluções para os desafios que as empresas enfrentam em seu ambiente. Sob essa visão, o planejamento impõe uma postura agressiva, com o objetivo de manter resultados internos e ampliar as suas expectativas no mercado.

O planejamento é um processo que considera aspectos desenvolvidos para o alcance de situações desejadas de um modo mais eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos disponíveis utilizáveis pela empresa.

O planejamento não é previsão, projeção, predição, resolução de problema, muito menos plano. Corresponde a um conjunto de decisões tomadas em um momento inicial para implementação posterior, considerando-se as incertezas em cada elemento da cadeia de alternativas a serem implementadas (Oliveira, 1999).

O termo planejamento vem de “planejar” e o processo de planejar envolve um modo de pensar, indagações, questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. As atividades de planejamento nas empresas devem resultar em decisões presentes, por sua natureza. Sua atividade é complexa em decorrência de sua própria natureza.

A primeira fase do planejamento surgiu nos Estados Unidos na década de 50, e no Brasil na década de 60. Foi quando o planejamento financeiro pôs ênfase no cumprimento do

orçamento como o principal instrumento de planejamento organizacional. Era orientado pela disponibilidade financeira.

O princípio dos anos 60 trouxe para as concepções anteriores modificações significativas: iniciou-se o planejamento a longo prazo, baseado na projeção de tendências e análise de lacunas. Com as mudanças ambientais, o enfoque se dava através das análises e projeções do mercado para prever o futuro (Tavares, 2000).

Já a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico, marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Abrange o pensamento estratégico, a análise de mudanças no ambiente e a análise de forças e fraquezas da organização. O destaque desta fase reside em definir a estratégia, havendo uma dissociação entre o planejamento e a implementação (Tavares, 2000).

Por fim, os anos 90 foram marcados pelo surgimento da gestão estratégica abrangendo a flexibilidade, a ênfase na informação, o conhecimento como recurso crítico e a integração de processos, pessoas e recursos. Buscava-se integrar estratégia e organização, procurando maior complexidade de abordagem.

Segundo Almeida e Fischmann (1993, p. 25):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O planejamento estratégico pode ser participativo e se dar através de discussões e exercícios. Pode auxiliar na ampla compreensão de uma realidade, através da análise do problema central e das propostas para solucioná-lo, resultando na elaboração de um plano de ação para combatê-lo. A participação conjunta dos moradores, comitês, instituições governamentais e não-governamentais cria elos que promovem compromissos sociais. A ética de compromissos é a alavanca da mudança (Santos, 2003).

Segundo Kotler (1994:91), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico nas organizações, esta metodologia compreende um processo que visa

“desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante”.

Mintzberg (1994) fornece diversas definições para o planejamento estratégico, entre as quais destaca aquela que entende esse planejamento como um processo formalizado, que deve levar em consideração tanto os pontos fortes e fracos da organização como as ameaças e oportunidades do ambiente, visando um sistema integrado de decisões a partir da conciliação entre objetivos, estratégias e ações. De acordo com Ackoff (1983), o planejamento estratégico destina-se tanto à formulação de objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los, estando orientado, portanto, tanto para fins como para meios.

O pensamento estratégico está associado ao pensamento criativo, no qual se definem os rumos que a empresa deseja seguir, discutindo-se nesse momento, entre as várias pessoas envolvidas, a aceitação ou o enriquecimento da idéia inicial do processo. Em seguida, inicia-se o processo de planejamento e a metodologia que ordena, passo a passo, o sentido construtivo do caminho a ser seguido. Mas, na realidade, o que existe é uma programação estratégica que negligencia a cultura organizacional, girando, basicamente, em torno de bases financeiras e impedindo a criatividade e a motivação dos envolvidos.

Mintzberg (1994) estabelece uma diferença entre o pensamento (que se refere à análise) e o planejamento estratégico (que está relacionado à síntese). O pensamento envolve intuição e criatividade, tratando-se de uma perspectiva integrada da empresa. Por sua vez, o planejamento, enquanto programação estratégica, não pode gerar estratégias, mas apenas programá-las e operacionalizá-las.

Segundo Levy (1992, p.33), “o pensamento estratégico é a parte não analítica do ser empresário: é iniciativa, empreendimento, força, imaginação”. Enfim, o pensamento estratégico é uma ferramenta capaz de aprimorar a direção das empresas, com o objetivo de reconhecer que a complexidade e a turbulência do meio ambiente provoca a permanente revisão de orientações da natureza da empresa, além da busca de eficiência na condução das funções operativas.

2.2.2 Balanced Scorecard

Este item evidencia o *Balanced Scorecard* como instrumento da Contabilidade Gerencial que mede o desempenho empresarial e possibilita o acompanhamento do planejamento estratégico por meio de indicadores nas perspectivas financeira, do cliente, de aprendizado e crescimento organizacional e de processos internos. Portanto, faz-se necessário relatar sua história, objetivos, e características.

2.2.2.1 Conceituação

Para que uma empresa se mantenha no mercado, é necessário que os gestores considerem a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações — por vezes agressivas — que colaborem para o aumento da competitividade. No ambiente empresarial de hoje, a informação e o conhecimento são armas poderosas para apoiar o processo de gestão e garantir que os objetivos sejam realizados, proporcionando por meio do gerenciamento do desempenho o equilíbrio organizacional.

É, pois, fundamental que existam processos de medição de desempenho. Faz-se necessário implementar uma estratégia de sucesso, escolhendo adequadamente os temas e equilibrando objetivos de curto e longo prazo.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gerenciamento que vem contribuir com a contabilidade gerencial para que as organizações compreendam de uma forma mais clara seus objetivos, sua visão e estratégia, traduzindo-os em ações.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25):

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de

capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (Kaplan e Norton, 1997, p.134). Esse conjunto de medidas balanceadas (em equilíbrio) não desconsidera as medidas financeiras tradicionais, mas complementam-nas com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadoras de futuros desempenhos financeiros, ou melhor, como fatores que direcionam os valores futuros.

2.2.2.2 Surgimento e Evolução do Conceito

Segundo Kaplan e Norton (1997), no ano de 1990 o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de aproximadamente um ano chamado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Este estudo teve a participação de David Norton, executivo do Instituto e de Robert Kaplan, consultor, além de outros representantes de diversas empresas. Foi motivado pela crença de que os métodos de avaliação do desempenho empresarial existentes, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. A finalidade desse estudo era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

No início do projeto, como comentam Kaplan e Norton (1997), foram analisados casos recentes de sistemas inovadores de mensuração de desempenho. Um deles, da *Analog Devices*, descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua.

O estudo da *Analog Devices* também utilizava um recém criado *scorecard* corporativo que continha, além das várias medidas financeiras tradicionais, outras não-financeiras, relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Várias outras idéias foram apresentadas durante a primeira fase do estudo, dentre elas: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade e novos planos de compensação.

As discussões levaram a equipe a ampliar o *Scorecard* corporativo, criando o *Balanced Scorecard*, onde aparecem pela primeira vez quatro perspectivas: a financeiras, a do cliente, a interna e a de inovação e aprendizado, refletindo o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo e entre medidas financeiras e não-financeiras.

Em meados de 1993, Norton era o principal executivo da *Renaissance Solutions*, uma empresa que oferecia, entre seus principais serviços, uma consultoria estratégica baseada no BSC como veículo para facilitar a tradução e implementação de estratégias nas empresas. As experiências realizadas com outras empresas revelavam que os executivos mais arrojados utilizavam o *Balanced Scorecard* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la.

Na realidade, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, usado como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégicos.

Inicialmente, Kaplan e Norton (1997, p.24) assim o definiram:

Balanced Scorecard é um sistema de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

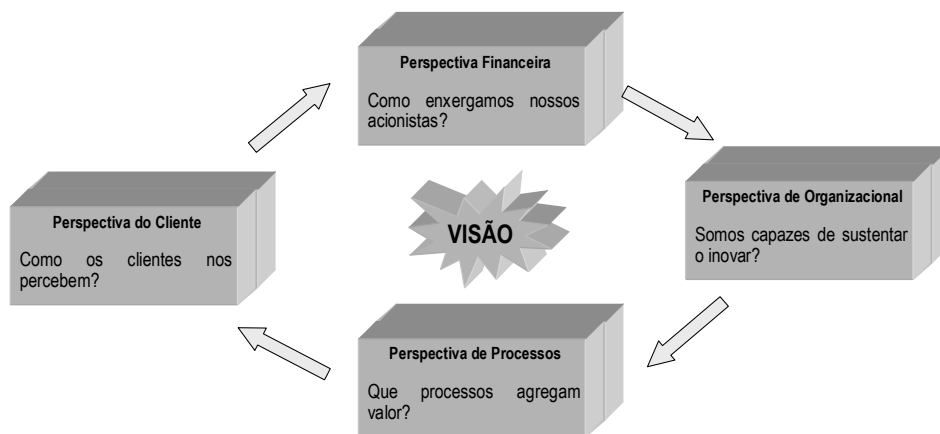
Diante da necessidade sentida pelas organizações no sentido de ter uma ferramenta gerencial capaz de avaliar desempenho e traduzir a visão e missão organizacional para comunicar e alinhar a estratégia da empresa, o *Balanced Scorecard* passou a ser utilizado como um novo sistema de gestão estratégica e, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25 e 44), passou a ter a seguinte definição:

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o

crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.

O *Balanced Scorecard* possui algumas características essenciais ao desempenho organizacional, como a capacidade de ampliar os conceitos da contabilidade tradicional que demonstra e avalia dados econômicos e financeiros, resultando numa contabilidade gerencial inovadora, preocupada com investimentos e informações futuras que direcionem objetivos e identifiquem os desempenhos necessários nos processos estratégicos. Esses objetivos devem estar alinhados sob as quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e inovação, aprendizado e crescimento, de acordo com a lógica estabelecida pelo método, sendo que cada uma delas possui sua importância no ambiente organizacional.

A Figura 3, a seguir, melhor evidencia a interligação entre as perspectivas, sendo que estas foram propostas no modelo genérico, mas que, “dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares” (Kaplan e Norton, 1997, p.35).



Fonte: Kaplan e Norton (1999).

FIGURA 3: As perspectivas de negócio do *Balanced Scorecard*.

As quatro ou mais perspectivas do *Balanced Scorecard*, quando possuem como alicerce a missão e visão organizacionais, trazem equilíbrio interno e externo para a empresa e ajudam-na a traduzir suas estratégias em ações.

2.2.2.3 *Objetivos do Balanced Scorecard*

Um fator importante que deve ser evidenciado em relação à inovação proposta pelo *Balanced Scorecard* é considerar a estratégia e a missão organizacional como estando no centro do sistema de gestão, de forma inter-relacionada, para orientar e executar o plano estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 65), a estratégia da empresa é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre:

- a) os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados;
- b) entre os objetivos e as medidas de desempenho obtidas no esforço de alcançá-los.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o relacionamento entre causa e efeito pode ser expresso por uma seqüência de afirmações do tipo “se-então”. Para definir a estratégia da organização, portanto, é preciso fazer algumas suposições sobre certos relacionamentos. Por exemplo, a organização pode estabelecer uma ligação entre treinamento de pessoal e maior volume de vendas, através da seguinte seqüência de hipóteses:

- Se aumentarmos o treinamento dirigido aos funcionários a respeito dos produtos, então eles estarão melhor informados sobre os produtos que vendem;
- Se os funcionários estiverem melhor informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará;
- Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará.

Os objetivos de curto prazo derivados do *Balanced Scorecard* refletem a melhor previsão dos gestores quanto à magnitude e velocidade de resposta entre as mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e as mudanças a elas associadas em uma ou mais medidas de resultado (de esforços despendidos no passado). No exemplo citado, os objetivos deveriam explicitar o tempo necessário para que o treinamento de pessoal se converta em melhorias de desempenho nas vendas e em quanto estas melhorarão.

As estratégias são definidas, portanto, a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso. Se

houver erros nas premissas, a estratégia de longo prazo definida pode não ser lucrativa. Nesse caso, pode-se ter um conjunto adequado de indicadores corretamente inter-relacionados que não será suficiente para orientar a gestão. Se houver erros nas hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre as variáveis, pode-se ter estabelecido um conjunto de indicadores não apropriado para orientar a execução da estratégia estabelecida.

A escolha dos indicadores é uma tarefa complexa, pois exige grande atenção por parte dos responsáveis, para que não venha prejudicar outras áreas da organização.

Diante dessas dificuldades, os autores Kaplan e Norton (1997 apud Costa, 2001, p. 18), resumem a importância de se construir um *Balanced Scorecard* adequado, que conte acuradamente a história da estratégia da unidade de negócio:

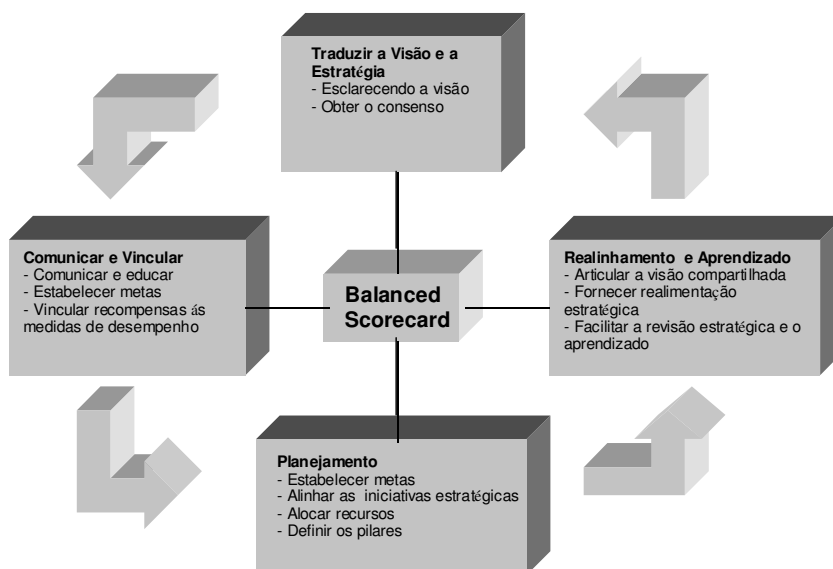
Primeiro, o *Scorecard* descreve a visão do futuro de toda a organização. Se a visão está errada, o fato de ser executada bem, torna-se relevante; Segundo, o *Scorecard* cria entendimento compartilhado. Ele cria um modelo holístico da estratégia que permite que todos os funcionários vejam como eles podem contribuir para o sucesso da organização. Se o modelo está errado, os indivíduos e os departamentos irão, sem saber, sub-otimizar seus desempenhos; Terceiro, o *Scorecard* tem como foco os esforços de mudança. Se os indicadores de tendência estiverem corretamente identificados, os investimentos e iniciativas levarão aos resultados de longo prazo esperados. Se não, os investimentos serão desperdiçados; Quarto, o *Scorecard* permite o aprendizado organizacional ao nível dos executivos. Se tornar explícitas as hipóteses de causa e efeito entre os objetivos e medidas, as organizações podem testar suas estratégias em tempo real e adaptá-las conforme aprendem. Se não explicar as ligações de causa e efeito, nenhum aprendizado estratégico ocorrerá.

Os quatro processos gerenciais, que devem ser desenvolvidos tanto separadamente quanto de forma combinada, permitirão aos gestores identificar os indicadores que, por uma relação de causa e efeito, estabelecerão a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo.

A Figura 4 mostra o inter-relacionamento entre os quatro processos gerenciais, que assim foram denominados pelos autores:

- a) Tradução da Visão;
- b) Comunicação e vinculação;
- c) Planejamento;

d) Realinhamento e aprendizado.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.77 apud Costa, 2001, p.20).

FIGURA 4: O *Balanced Scorecard* – Gestão Estratégica.

O sucesso do *Balanced Scorecard* está no equilíbrio entre os quatro processos gerenciais que devem ser implementados tanto separadamente quanto de forma combinada. Em qualquer uma das situações, o *Balanced Scorecard* estará estimulando o aprendizado dos altos executivos sobre a viabilidade e validade de suas estratégias.

Kaplan e Norton (1997 apud Costa, 2001, p. 21) descrevem a importância desses quatro processos estarem alinhados para que se possa construir um *scorecard* adequado, conforme apresentado na Figura 4. A importância desses processos gerenciais são evidenciados a seguir:

- O primeiro processo, da **tradução da visão** da organização, tem como objetivo construir um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia necessária para tanto. Esse consenso é fundamental para expressá-las em um conjunto integrado de objetivos e medidas, que descrevam os direcionadores de sucesso de longo prazo e reflitam a forma como a empresa pretende transformar ativos intangíveis em ativos tangíveis. Nesse processo, devem estar envolvidos a alta

administração e os gerentes portadores de uma visão mais completa da empresa e de suas prioridades;

- O segundo processo, da **comunicação da estratégia** pela organização e da ligação propriamente dita aos objetivos individuais e departamentais, tem como objetivo criar uma sinergia capaz de fazer com que o desempenho geral seja maior que a soma dos desempenhos individuais. Como esta tarefa envolve um grande número de pessoas, as organizações que usam o *Scorecard* recorrem, em geral, a três mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos locais: a) comunicação e educação; b) estabelecimento de objetivos e c) ligação de recompensas às medidas de desempenho. Quando a estratégia e os planos são compartilhados por toda a organização, é mais fácil estabelecer os objetivos individuais e das equipes; com isso, o desempenho global desejado é alcançado;
- O terceiro processo, de **planejamento**, tem como objetivo integrar os planos financeiros com os corporativos. O desafio está em aprender a estabelecer ligações entre a operação e as finanças. Essa ligação é explicitada na integração dos processos de planejamento e orçamento, de forma que mesmo os orçamentos de curto prazo contemplem medidas coerentes com as perspectivas de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, além das tradicionais (financeiras), todas alinhadas à estratégia;
- O quarto processo, de **realimentação e aprendizado**, serve para que, em tempo real e em função da experiência adquirida (aprendizado), a empresa modifique suas estratégias, caso seja necessário. Nesse processo, os resultados de curto prazo são monitorados pelo aspecto financeiro e por três outros aspectos: a) clientes, b) processos internos e c) recursos humanos e sistema de informação. A estratégia, portanto, é avaliada à luz do desempenho recente.

Ao relacionar medidas financeiras com medidas referentes aos clientes, aos processos internos, às inovações e ao aprendizado da organização, o *Balanced Scorecard* ajuda os gestores a entender muitos inter-relacionamentos, permitindo que esses transcendam

as tradicionais noções de barreiras funcionais e, por conseguinte, tomem melhores decisões. O simples fato do gestor ser obrigado a pensar sistematicamente nos relacionamentos causa e efeito, a refletir sobre as suposições subjacentes às estratégias, constitui uma vantagem em relação às práticas correntes de tomada de decisão sobre resultados operacionais de curto prazo.

Kaplan e Norton (2001, p. 16) dizem que:

Muitas organizações, quando tentam mudar a direção do negócio e introduzir novas estratégias e processos sem a ajuda do *Balanced Scorecard*, não conseguem alcançar uma consistência entre visão e ação. O *Balanced Scorecard* é um instrumental para implementar a estratégia e, ao mesmo tempo, permitir que ela evolua em resposta às mudanças nos ambientes tecnológico, de mercado e de concorrência da companhia. O BSC é mais do que um exercício de mensuração, constituindo-se num sistema de gestão que incentiva o melhoramento nas questões críticas tais como produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado.

O sucesso do *Balanced Scorecard* está no equilíbrio e inter-relacionamento desses quatro processos gerenciais, reconhecendo que o BSC não é um projeto de medidas e sim um projeto de mudanças que deve nortear a organização para que ela possa entender a sua estratégia, traduzi-la em metas e objetivos específicos e estabelecer medidas adequadas para que elas sejam incorporadas no trabalho de todos, todos os dias, fazendo do aprendizado um processo contínuo.

2.2.2.4 Medidas

As medidas para o *Balanced Scorecard* são os vínculos entre estratégias e ações. Trata-se de descrições quantitativas de algum resultado que a organização quer alcançar e de resultados que influenciam os indicadores de desempenho. Essas medidas de desempenho devem englobar os valores que a organização considera como vitais para o seu sucesso e crescimento.

O *Balanced Scorecard* ajuda as empresas a se fixarem nas medidas que são essenciais para o seu sucesso, buscando as ações necessárias para a realização de seus objetivos. De um modo geral, mais importante que o número de medidas é assegurar que o *Balanced Scorecard* seja a expressão de uma única estratégia. O conjunto de medidas de avaliação de desempenho, para ser facilmente utilizável, deve conter um número reduzido de medidas. Nele devem estar presentes apenas as medidas consideradas chave para avaliar o cumprimento da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.68), “a maioria das empresas que utilizam o balanced scorecard com sucesso trabalham com 16 a 25 medidas para as quatro perspectivas”. Com um número menor de medidas de desempenho, os gestores podem focar a estratégia ao invés de se perderem na diversidade de indicadores possíveis. Os autores recomendam que os gestores selecionem um número limitado de indicadores críticos dentro de cada uma das quatro perspectivas. É uma maneira de forçá-los a manter o foco na visão estratégica.

Os sistemas de informação na dimensão da contabilidade gerencial são valiosos na medida em que podem dar suporte aos gestores. As organizações têm centenas de medidas de diagnóstico: aquelas que monitoram se o negócio permanece sob controle e indicam quando eventos excepcionais ocorrem, exigindo atenção imediata e medidas estratégicas, aquelas de longo prazo que são as direcionadoras de sucesso e competitividade das organizações.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* não é substituto do sistema de mensuração do dia-a-dia da organização. Suas medidas são escolhidas para chamar a atenção dos gestores e dos funcionários para os fatores que se espera possam levar à mudança de desempenho desejada. O *Balanced Scorecard* está centrado na estratégia, na visão, e não no controle. As medidas são estabelecidas para que as pessoas conduzam seus trabalhos em direção à visão geral, na busca de alcançar os objetivos definidos na estratégia.

2.2.2.5 Perspectivas

As metas específicas de curto prazo e as medidas de desempenho são divididas em quatro perspectivas que influenciam na estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1993 apud Costa, 2001, p.30), estas perspectivas têm sido suficientes para a maioria das organizações que utilizam o *Balanced Scorecard*, pois quando integradas elas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio. São elas:

- a) Financeira — mantendo as tradicionais medidas;
- b) Do cliente;
- c) Dos processos internos;
- d) Do aprendizado e crescimento

No entanto, segundo Serra (2003, p. 3), dependendo das circunstâncias do setor e da definição da estratégia de uma organização, é possível que outras perspectivas sejam agregadas, uma vez que as medidas contidas no *Balanced Scorecard* devem estar totalmente integradas à cadeia de relações causa e efeito que definem e retratam a história da estratégia de cada organização, cada uma com sua característica própria de negócio.

2.2.2.5.1 Perspectiva Financeira

As medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26), “o *balanced scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas”. Sabe-se que as medidas financeiras são a forma tradicional de se avaliar fatos realizados pela organização. Por isso, dentro do *Balanced Scorecard* estas figuram como indispensáveis formas de verificar se as implementações estão contribuindo ou não para melhorar os resultados.

Para Kaplan e Norton (1997, p.23):

As informações financeiras em geral monitoram o fluxo de caixa e a rentabilidade. Os fatores críticos de sucesso para este sistema são a atualidade e a precisão das informações, dado ser esta uma área onde as decisões têm um grande impacto na empresa como um todo e sofrem pressão direta do ritmo acelerado da economia atual.

A eficácia de uma gestão financeira está em avaliar tanto o lucro como o risco de investimentos; além disso, os objetivos financeiros podem ser diferentes, dependendo do estágio do negócio.

Kaplan e Norton (1997, p.49) acrescentam que:

Os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culmina com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas, a fim de que, em logo prazo, seja produzido o desempenho econômico.

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada ciclo de vida de uma empresa, podendo variar de acordo com a estratégia que a unidade de negócio deseja seguir. Kaplan e Norton (1997, p.50) simplificam as estratégias genéricas financeiras em três fases, com objetivos financeiros bem diferentes entre si. Essas fases são: crescimento, sustentação e colheita (ver Quadro 3).

Na fase do **crescimento**, os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos serviços, os sistemas, a capacitação de funcionários, o estabelecimento de novos canais de marketing de vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com o desenvolvimento de produtos e processos. Esta é a fase inicial do ciclo de vida das empresas e elas poderão ter baixas taxas de retorno e fluxos de caixa negativos.

Na fase de **sustentação**, os objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como o retorno sobre o capital investido, o lucro operacional e a margem bruta. Os investimentos em projetos, neste estágio, serão avaliados por análises de padrões,

fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Alguns podem incorporar o valor econômico agregado e o incremento de valor para o acionista. Essas medidas representam o objetivo financeiro clássico, que é o retorno sobre o capital investido. Na fase de sustentação, a maioria das empresas estabelece metas visando a lucratividade e visa ampliar a capacidade, em busca da melhoria contínua.

Na fase de **colheita**, a ênfase recairá sobre o fluxo de caixa. Os investimentos deverão trazer um retorno de caixa certo e imediato, pois o objetivo não é maximizar o retorno sobre o investimento. Os gastos com pesquisa e desenvolvimento se escasseiam pois o ciclo de vida do negócio está em sua fase final. Nesse caso, variáveis que possam comprometer o desfecho planejado do negócio (uma venda, uma liquidação, por exemplo) devem ser monitorados; o fluxo de caixa deve ser maximizado em benefício da empresa. É a fase da colheita onde são obtidos os resultados dos investimentos plantados nas fases anteriores.

Segundo Kaplan e Norton (2000), durante as fases do negócio a estratégia empresarial é norteadas por três temas financeiros focados pela empresa, que são: “crescimento e *mix* de receita; redução de custos e aumento de produtividade; utilização de ativos e estratégia de investimentos”. Esses temas podem ser usados em qualquer uma daquelas três fases antes referidas. As medidas financeiras, no entanto, é que serão diferentes de acordo com o caso. Os objetivos financeiros de longo prazo devem nortear as ações relacionadas aos quatro diferentes processos. Assim, não se deve gerir os indicadores operacionais sem ter em conta os reflexos que geram nos indicadores financeiros.

O Quadro 3 evidencia a medição dos temas estratégicos de crescimento, sustentação e colheita.

QUADRO 3: Temas estratégicos

Temas Estratégicos	Aumento e mix de receita	Redução de custos e aumento da produtividade	Utilização de ativos
Crescimento	Aumento de taxa de vendas por segmento Percentual da receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita / funcionário	Investimentos (percentual de vendas)
Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual da receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Retorno de investimentos Taxa de utilização do ativo
Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

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

Os objetivos estratégicos de uma empresa indicam o propósito de manter uma posição no negócio. E o propósito estratégico de uma empresa pode ser dominar um nicho do mercado ou de alcançar os líderes no mercado (Thompson e Strickland III, 2000).

Os Objetivos Estratégicos da Organização estão apoiados em seus fatores críticos de sucesso e desdobrados em seus indicadores estratégicos, que são priorizados visando definir os aspectos fundamentais para o êxito da estratégia, tais como: planos de ação, prazos, indicadores de desempenho, metas e recursos.

Os objetivos financeiros, em geral, como o aumento de receita, a melhoria de produtividade, a geração de caixa e o retorno sobre investimentos são mantidos como principal alvo a ser atingido pela organização.

2.2.2.5.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes. As empresas identificam os segmentos de mercado onde querem competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da organização.

Kaplan e Norton (1997, p. 26) explicam:

o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada.

Nesta perspectiva, as empresas devem buscar avaliar sua clientela, procurando identificar, nos clientes-alvo, qual a sua maior necessidade ou o que esses esperam receber como clientes. Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado com as expectativas dos clientes. Os mesmos autores propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando pontos-chave, que são: captação, satisfação, retenção, fidelidade e lucratividade.

Pelo fato de cada cliente possuir característica própria com necessidades e anseios diferentes, as organizações precisam identificar os clientes-alvo que pretende atingir, dirigindo suas missões para o cliente, como por exemplo “ser o principal fornecedor para nossos clientes”. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.71), quando a organização começa a levar em consideração fatores para a implantação da perspectiva dos clientes, é necessário ter em mãos dados a respeito de quais são as necessidades de seus clientes-alvo, para que possam analisar de forma coerente e tomar suas decisões quanto ao que pode ser atendido dentro do seu planejamento e dentro da capacidade da empresa.

É necessário alinhar as metas da empresa de acordo com os atributos dos clientes, que podem ser divididos em três categorias, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 73): produto e serviço; relacionamento com o cliente e imagem e reputação. Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, é

importante observar que estes atributos permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados *scorecards*. A correta identificação dos objetivos da perspectiva do cliente e dos atributos da proposta de valor direcionam as ações para a escolha de medidas que estejam alinhadas para atender os objetivos da estratégia da organização, ou seja, cliente feliz e satisfeito, mas que assegure a rentabilidade.

O Quadro 4 traz objetivos e indicadores típicos do processo de conquista de clientes. Considerado um dos processos mais difíceis e dispendiosos, ele se inicia geralmente pela segmentação do mercado, o que cria setores com características e preferências distintas.

QUADRO 4: A perspectiva do cliente: medidas essenciais.

Objetivos	Descrição
Participação no Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes de negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido por segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar estes clientes.

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

O Quadro 4 procurou apresentar de que forma pode ser explicado ou explicitado o que se julga relevante quanto às preocupações com os clientes ou com o mercado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.78), as preocupações dos clientes se situam normalmente em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

2.2.2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As necessidades dos clientes e as metas

financeiras estabelecidas norteiam os processos que a organização precisa ter para alcançar a excelência.

Kaplan e Norton (1997, p. 27) esclarecem que “as medidas estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa”.

Assim, cada empresa usa um conjunto específico de processo a fim de agregar valor para o cliente e produzir resultados financeiros; entretanto, uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir perspectivas de processo interno. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo do mercado, e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 98), esta perspectiva focaliza as operações internas que contribuem tanto para a perspectiva de clientes (pela criação de valor para os mesmos) como para a perspectiva financeira (pelo aumento da riqueza aos acionistas).

Com o intuito de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros que atendam as metas estabelecidas na estratégia, as empresas utilizam um conjunto de processos já existentes e incorporam novos processos, visando a melhoria das operações internas. No modelo do *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1997, p. 101), há uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para a construção da perspectiva dos processos internos. São três os processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda.

No processo de inovação, deve ser pesquisada a necessidade real e futura dos clientes-alvo; em seguida, serão desenvolvidos os produtos e serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas.

No processo de operação está envolvida a produção, que deve se preocupar em disponibilizar os produtos e serviços desenvolvidos durante o processo de inovação. As principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Esse processo tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Este processo enfatiza a eficiência, a regularidade e a pontualidade da entrega dos produtos.

No processo de serviço pós-venda, estão a garantia e os consertos, a correção de defeitos, a devolução e o processamento dos pagamentos. Esta é uma etapa de grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente.

Ressalta-se que as medidas convencionais focalizam apenas o controle e a melhoria dos processos atuais que afetam os custos, a qualidade e o tempo. Já o *Balanced Scorecard* permite que a avaliação do desempenho derive das expectativas de interessados externos. Cabe aos altos executivos das organizações, segundo Kaplan e Norton (1997, p.112), identificar quais os processos críticos e vitais que a sua empresa precisa avaliar e melhorar para que os objetivos dos acionistas, dos clientes e dos interessados sejam atendidos.

O Quadro 5 demonstra um modelo da cadeia de valor para atender aos processos críticos no atendimento ao cliente:

QUADRO 5: Identificação das necessidades dos clientes.

Objetivos	Indicadores Estratégicos	Indicadores Direcionadores
Processo de Inovação	Identificar o mercado	Idealizar oferta de produtos e serviços
Processo de Operação	Gerar produtos e serviços	Entregar produtos e prestar serviços
Processo de Serviço Pós-Venda	Serviços aos clientes	Satisfazer as necessidades dos clientes

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

A identificação dos processos críticos permite a seleção de indicadores de desempenho que melhor meçam os processos internos baseados em custos, qualidade e tempo. Com isso, pode-se verificar se as metas dos programas de melhoria estão sendo alcançadas.

2.2.2.5.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação com base bem ampla compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que eles têm que atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida.

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 29), “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”.

Nas perspectivas anteriores (financeira, de clientes e de processos internos) foram evidenciados os processos que a empresa deve levar em consideração na busca de um desempenho excepcional. Entretanto, nesta perspectiva, são identificadas as necessidades de infra-estrutura que possibilitam a execução dos objetivos almejados nas três perspectivas anteriores (Kaplan e Norton, 1997, p.129).

Para Kaplan e Norton (1997 apud Costa, 2001, p. 38), os objetivos traçados através do *Balanced Scorecard* acusam, em geral, uma grande defasagem entre a capacitação real das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a capacitação requerida para alcançar os objetivos, promovendo o desempenho. É necessário capacitar os funcionários, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais para eliminar essa defasagem.

Tal como na perspectiva do cliente, as medidas baseadas nos funcionários incluem uma mistura de medidas genéricas — satisfação dos funcionários, retenção, treinamento e habilidades — e direcionadores específicos dessas medidas, tais como índices detalhados de habilidades específicas requeridas pelo novo ambiente competitivo.

Deste modo, o *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de se investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais como pesquisa e desenvolvimento. As empresas precisam se preocupar com os investimentos em infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos) caso desejem “alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo”

(Kaplan e Norton, 1997, p. 132). Segundo os mesmos autores, existem três categorias principais para a perspectiva de crescimento e aprendizado:

- **Capacidade dos funcionários:** as mudanças ocorridas na última década, contribuíram para a transformação do papel do funcionário. Quase todos os trabalhos de rotina foram automatizados e, com isso, o perfil do trabalhador mudou, o que exigiu uma grande reciclagem para que suas mentes e capacidades criativas fossem mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais;
- **Capacidade dos sistemas de informação:** para que os funcionários se sustentem no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações — sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões;
- **Motivação e alinhamento:** mesmo os funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

Diferentemente do que ocorre com outras perspectivas, pode-se oferecer um número muito menor de exemplos concretos de medidas para as perspectivas de aprendizado e crescimento. Para Kaplan e Norton (1997, p.150), essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

A perspectiva do aprendizado e crescimento visa as excelências produtivas, fazendo com que o colaborador se transforme num participante do processo, contribuindo com idéias criativas e inovadoras, ajudando a solucionar os problemas que possam surgir durante este processo.

2.2.3 Integração do *Balanced Scorecard* entre as quatro perspectivas

Um *Balanced Scorecard* adequado deve contar a história da estratégia da unidade de negócio. O sistema de mensuração deve fazer as ligações explícitas (hipóteses) entre os objetivos (medidas) nas várias perspectivas de tal sorte que possam ser gerenciadas e validadas. O sucesso do BSC como ferramenta de gerenciamento da gestão estratégica nas empresas está vinculado à implementação e à utilização do *Scorecard* integrado sob a ótica dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e do financeiro de longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997 apud Costa, 2001, p.39), os relacionamentos de causa e efeito devem permear todas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Suponha-se, por exemplo, que o *scorecard* financeiro escolhido tenha sido o valor econômico adicionado e que seu direcionador de desempenho seja manter ou aumentar as vendas a consumidores existentes. Assim, a lealdade do consumidor deve compor o *Scorecard* na perspectiva do cliente como direcionador do valor econômico adicionado. E o que a organização fará para conseguir a lealdade dos consumidores? Uma análise das preferências do consumidor poderá revelar que o tempo de entrega é um fator muito importante. Espera-se então que, com um menor tempo de entrega, aumentará a lealdade dos consumidores, melhorando o desempenho financeiro. Com essa relação, o tempo de entrega também é incorporado ao *Scorecard* na perspectiva do cliente.

O processo continua através de perguntas sobre quais processos internos a organização deve superar para conseguir ter um excelente tempo de entrega. Pode-se destacar que é preciso diminuir o ciclo de produção e aumentar a qualidade do processo. Esses fatores deveriam então compor o *Scorecard* na perspectiva dos processos internos. E como a organização pode diminuir o ciclo de produção e aumentar a qualidade? Pode-se constatar que é preciso treinar o pessoal, que pode se constituir em uma medida na perspectiva do aprendizado e do crescimento. Desta forma, aconteceria então a integração dos objetivos e medidas inter-ligados nas quatro perspectivas.

Todo *Balanced Scorecard* usa certas medidas genéricas, comuns a várias estratégias, tais como a participação no mercado, a satisfação do cliente, a retenção do

consumidor e a capacitação do pessoal. A essas medidas genéricas deu-se o nome de medidas de resultado essencial. Os indicadores de desempenho é que precisam ser únicos, aqueles que identificam aquela organização em particular. São os que indicam a rentabilidade, o segmento de mercado escolhido, as proposições do valor entregue ao cliente naquele segmento de mercado e os processos internos e capacitações necessárias para atingir os objetivos financeiros e os objetivos em relação aos clientes.

Um bom *scorecard* deve então combinar as medidas de resultado essencial e os direcionadores de desempenho. Os direcionadores é que indicarão como aqueles resultados essenciais deverão ser atingidos e se a estratégia está sendo implementada com sucesso (Costa, 2001, p. 41).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 173):

a característica do Balanced Scorecard que permite mensurar adequadamente as medidas de resultado essencial e os direcionadores de desempenho são os relacionamentos de causa e efeito que devem ser estabelecidos em sua construção. Afinal, são eles que permitem aos gestores estabelecer objetivos quantitativos de curto prazo que refletem suas melhores previsões sobre a magnitude e velocidade de resposta entre as mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e as mudanças associadas em uma ou mais medidas de resultado.

Costa (2001, p.42) reforça: se as afirmações “se-então” forem aplicadas no exemplo anterior, vê-se claramente a vinculação existente entre as quatro perspectivas que, de uma forma combinada, mostrarão aos gestores a tradução da estratégia num conjunto de hipóteses sobre o relacionamento de causa e efeito entre os objetivos e as ações para que eles sejam alcançados e, entre os objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los. Portanto:

- Se o pessoal receber treinamento específico, então a empresa conseguirá reduzir o ciclo de produção e aumentar a qualidade do produto;
- Se o ciclo for reduzido e a qualidade melhorada, então muitos retrabalhos serão suprimidos e o produto estará disponível mais cedo para ser entregue;
- Se o prazo de entrega for reduzido, então o cliente estará mais satisfeito.

E, considerando que esse atributo é o mais importante para aquele cliente, a empresa estará trabalhando para ganhar a lealdade do cliente e de outros novos que, finalmente, manterão ou aumentarão as vendas. Esse encadeamento de ações reflete as hipóteses de relacionamentos de causa e efeito que os gestores fazem a respeito do negócio em que trabalham.

Kaplan e Norton (1997, p. 67) enfatizam que as ligações existentes entre a satisfação dos funcionários, a satisfação dos clientes, a lealdade dos clientes e a participação no mercado devem estar relacionadas com o desempenho financeiro futuro, pois este é o objetivo que guia os objetivos das outras perspectivas.

2.3 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As organizações sem fins lucrativos são imprescindíveis para o desenvolvimento social dos países, pois provocam mudanças nos indivíduos e na sociedade e promovem serviços que complementam as atividades que deveriam ser elaboradas pelo poder público.

Segundo Drucker (1994, p. 81), “as instituições sem fins lucrativos existem por causa da sua missão. Elas existem para fazer uma diferença na sociedade e na vida dos indivíduos. Elas existem por causa da sua missão e isso nunca deve ser esquecido”.

O autor acrescenta que a existência lógica dessas organizações vem de muito tempo e que, enquanto a raça humana existir, existirão sempre os problemas relacionados à miséria, tais como as doenças, o alcoolismo, as drogas, as pessoas que necessitam de compaixão e que precisam de auxílio para a sua reabilitação.

A organização que começa de dentro para fora e depois tenta encontrar lugares onde aplicar seus recursos irá se autodestruir. É preciso olhar para fora em busca de oportunidades, de necessidades.

A instituição sem fins lucrativos não está meramente prestando um serviço. Ela não quer que o usuário final seja um usuário, mas sim um executor. Ela utiliza um serviço para provocar mudanças em um ser humano. Neste sentido, uma escola, por exemplo, é muito diferente da Procter & Gamble. Ela cria hábitos, visão, compromisso, conhecimento. Ela

procura tornar-se parte do receptor, ao invés de uma mera fornecedora. Até que isso aconteça, a instituição sem fins lucrativos não teve resultados; ela teve somente boas intenções.

Para Drucker (1994, p. 8), “as organizações sem fins lucrativos não têm ‘lucros’. Elas têm tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa; assim, não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produza resultados, que seus recursos devem ser relacionados. Talvez as organizações sem fins lucrativos necessitem mais da disciplina do abandono organizado do que uma empresa. Elas precisam enfrentar opções críticas”.

O desempenho é o grande desafio de qualquer negócio. Na instituição sem fins lucrativos, o seu resultado se dá em função da mudança operada nas pessoas e na sociedade. Entretanto, o desempenho também é uma das áreas realmente difíceis para essas instituições. Daí a importância de conhecer a diferença entre o desempenho das empresas e das instituições sem fins lucrativos. Nas empresas, o desempenho mais importante e restrito é o lucro financeiro que, quando utilizado como única meta da empresa, provoca dificuldade de continuidade por muito tempo. Por isso, a lucratividade requer conquista de mercado com satisfação de clientes internos e externos, com inovação e desenvolvimento do valor agregado.

As organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços são responsáveis, perante os doadores, pelo investimento do dinheiro onde haja resultado e pelo seu desempenho. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos seus executivos. Todavia, as instituições sem fins lucrativos têm muita dificuldade para responder quais são os seus “resultados”. Existem diferentes espécies de resultados: os primeiros são os imediatos e depois vêm aqueles de longo prazo. É importante lembrar que nessas organizações os resultados estão sempre fora da organização e não dentro dela (Drucker, 1994).

“Seu produto é um ser humano mudado. As organizações sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isso é, toda uma vida transformada” (Drucker, 1999, p. 14).

A globalização tem impactado fortemente as organizações. As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais decorrentes deste fenômeno caracterizam o período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Todas essas transformações obrigam os empreendimentos e o governo a se adequarem da melhor forma ao mercado em que estão inseridos, em função da necessidade de se tornarem cada vez mais competitivos.

As organizações não-governamentais também são conhecidas como organizações sem fins lucrativos ou denominadas de Terceiro Setor.

As organizações sem fins lucrativos surgiram principalmente pela pouca capacidade do governo de executar tarefas sociais. Em países em desenvolvimento, estas organizações estão fortemente presentes, atuando em todos os grandes problemas do país. Elas têm diversas atividades, como o patrocínio de reformas culturais, o combate à destruição do meio ambiente, o desenvolvimento rural e a reforma agrária, o combate à fome, a assistência médica preventiva e o planejamento familiar, os programas educacionais para a primeira infância e as campanhas de alfabetização, o desenvolvimento econômico, a moradia e os direitos políticos, entre outros (Drucker, 1994).

Constata-se, então, que estes fins são públicos, mas a participação estatal é cada vez mais reduzida e assumida pela ação civil na área social e pela iniciativa privada; na verdade, não esses setores não esperam soluções do governo, antecipam-se a elas.

Um desafio para as instituições sem fins lucrativos é o de criar identidade e objetivos comuns, dar às pessoas um senso de comunidade, de objetivo, de direção.

Quando se fala em gerência de organizações sem fins lucrativos, vê-se que elas têm alguma similaridade com a gerência de qualquer outra empresa. Entretanto, deve-se estar atento principalmente às diferenças existentes, às suas necessidades específicas, à sua missão, ao resultado, às estratégias usadas para a comercialização de seus produtos/serviços, à necessidade de receber doações e trabalho voluntário e ao profundo envolvimento do conselho diretor (Drucker, 1999).

Percebe-se ainda que, como as instituições sem fins lucrativos não têm um lucro ou produto convencional, elas precisam ter uma boa gerência para que possam concentrar-se em sua missão.

Segundo Drucker (1997, p. 16):

a missão comum de todas as instituições sem fins lucrativos é a de satisfazer nossa necessidade de auto-realização, de viver de acordo com nossos ideais, nossas crenças, nossa melhor opinião sobre nós mesmos. Ou seja, exercitar nossa solidariedade e nossa cidadania.

É interessante perceber que pouquíssimas organizações do Terceiro Setor se preocupam verdadeiramente com a capacidade profissional de seus administradores, prejudicando o desenvolvimento e a capacidade técnica, provocando a ineficácia e a ineficiência destas instituições. Esse fato é um dos grandes motivos para a má gestão destas. Recursos humanos pouco qualificados levam aos efeitos apontados por Drucker (1994) e que são, de forma geral, grandes problemas para as entidades do Terceiro Setor: a falta de preocupação com o desempenho, a falta de planejamento aliada à falta de compromisso com metas e objetivos claros que, juntamente com a ausência de indicadores de avaliação de desempenho, retroalimentam ações ineficientes ou muito aquém do esperado e do possível.

De acordo com o supracitado, alguns dos pontos que merecem destaque são o da falta de clareza a respeito dos objetivos e o da quase inexistência de indicadores de desempenho da entidade, o que leva a ações dispersas e fora do foco original das instituições. Mesmo com um corpo profissional extremamente competente, estabelecer objetivos claros para as organizações sem fins lucrativos não é tarefa simples. A ausência do lucro como objetivo final mais tangível, como ocorre nas entidades privadas, faz com que essas instituições passem por uma grave crise de identidade.

Segundo Drucker (1990, p. 33):

Uma empresa lucrativa cumpriu a sua tarefa quando o cliente compra o produto, paga-o e fica satisfeito com ele; um Governo cumpre a sua função quando tem uma política eficaz e efetiva. A organização 'sem fins lucrativos' não fornece bens ou serviços nem controla; o seu 'produto' não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efetiva, mas um ser humano modificado. Estas organizações são agentes da evolução humana e o seu 'produto' um rapaz ou rapariga

transformado num adulto que se respeita a si mesmo, uma vida humana inteiramente mudada.

Por institucionais compreendem-se aquelas pessoas jurídicas que têm uma existência para o cumprimento de determinado fim, que está acima dos interesses pessoais dos sócios.

Segundo Beuren (1999, p. 46),

as organizações sem fins lucrativos não governamentais foram criadas pela sociedade civil para preencher as lacunas deixadas pelo setor público no que concerne à garantia dos direitos à vida, segurança, igualdade, liberdade e prosperidade.

Diante da ineficiência do Estado em atender as necessidades básicas do ser humano e das dificuldades das pessoas em satisfazer suas necessidades elementares isoladamente, elas se unem para formar uma sociedade capaz de resolver esses problemas. Neste contexto, emergem as entidades sem fins lucrativos não-governamentais, com finalidade de suprir as deficiências do Estado no atendimento às necessidades básicas dos indivíduos e desenvolver as atividades por ele não abrangidas.

3 MÉTODO DA PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo expor a postura metodológica adotada na realização desta pesquisa, como forma de garantir a confiabilidade e o rigor científico do trabalho, propondo assim a construção de um plano de gestão para o Senac/SC. Com base no objetivo geral deste trabalho, esta pesquisa caracteriza-se como sendo de finalidade prática.

3.1 TIPO DE ESTUDO

A pesquisa é um processo formal e sistemático do desenvolvimento do método científico (Gil, 1983) na qual o interesse e a curiosidade do homem buscam níveis diferentes de aprofundamentos e enfoques específicos, conforme o objeto de estudo.

“É papel do cientista refinar os conhecimentos existentes ou produzir conhecimentos fundamentalmente novos [...] ele refina os conhecimentos tornando-os mais precisos e mais certos” (Kneller, 1980).

“A pesquisa pode ser compreendida como uma atividade racional e sistemática, eminentemente processual, que visa proporcionar respostas a problemas propostos e que é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e o uso criterioso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (Gil, 1995, p. 19). Também tem sido definida como “uma atividade humana, honesta, cujo propósito é descobrir respostas para indagações ou questões significativas que são propostas” (Ferrari, 1982, p. 167).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa se enquadra no **Método de Estudo de Caso.**

De acordo com Gil (1994), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento.....”

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia constitui-se num conjunto de técnicas fundamentais para a elaboração de um trabalho científico. Segundo Marconi e Lakatos (1994), a ciência é “uma sistematização de conhecimento, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se desejam estudar”.

Para Demo (1981), “etimologicamente, metodologia contém a idéia de caminho a ser seguido, aparecendo o metodológico à luz de uma tonalidade moralizante, à medida que se oferece como delimitador profissional de terras: as científicas e as não científicas, de acordo com o maior ou menor seguimento das regras de ação”.

Duas grandes vantagens que o método de estudo de caso proporcionam são em relação ao fato de que se trabalha com situações concretas e se pode mesclar a pesquisa bibliográfica com a pesquisa de campo.

De acordo com a classificação de Kerlinger (1993), este estudo se enquadra no tipo “Estudo de caso de natureza exploratória”. Levando-se em consideração os propósitos e as características deste estudo, a opção por este método deu-se principalmente pelo fato dele proporcionar uma riqueza ímpar de detalhes, permitindo um vasto conhecimento sobre o assunto em questão, já que o mesmo se presta a esclarecer e, de certo modo, também a modificar idéias e conceitos com vistas à obtenção de dados e/ou informações úteis e precisas para estudos posteriores.

Nesta etapa, define-se o tipo de pesquisa, a população, a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma pela qual se pretende tabular e analisar esses dados.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A investigação envolve pesquisa de campo para obter informações sobre o problema levantado para este estudo. De acordo com Nérici (1973), a pesquisa de campo é aquela que vai buscar dados, não tanto em livros, mas junto a um determinado campo social, de determinada situação cultural, por meio de entrevistas ou de questionário.

O referencial da pesquisa consiste na abordagem exploratória do contexto, isto é, na proposta de um plano de gestão para o Senac/SC a partir de processos internos e sistemas, tendo por base as bibliografias que versam sobre o assunto em questão. A importância da pesquisa bibliográfica para fundamentar a investigação desejada é apresentada por Nérici (1973), segundo o qual a pesquisa bibliográfica é aquela que dá ênfase à consulta a livros para obtenção dos dados necessários para a devida explicação e compreensão do tema em foco.

Os meios utilizados na coleta de dados para o desenvolvimento da revisão da literatura foram as informações colhidas em publicações diversas, tais como artigos em livros, revistas, jornais, bem como extrações de dissertações, teses e outros dados disponibilizados eletronicamente na Internet.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos relatórios e manuais de procedimentos existentes no Senac/SC foi realizada uma análise profunda dos dados bem como avaliar a linha de pensamento da gestão da organização e sua evolução.

Para Bruyne (1989, p. 224), “os estudos de caso são análises intensivas, empreendidas em uma única ou em algumas organizações”. Para ele, os estudos de caso reúnem informações detalhadas e numerosas, visando apreender a totalidade de uma determinada situação/fenômeno. Por este motivo, os estudos de caso podem recorrer ao uso de várias técnicas de coleta de dados.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem se tornado uma estratégia profunda quando o pesquisador procura responder às questões “como” e “por que” em separado. Certos fenômenos ocorrem e, quando estes focos de interesse recaem sobre fenômenos atuais, os dados são coletados no local onde tais eventos estão sendo naturalmente estudados, incluindo-

se as entrevistas, as observações e a análise de documentos; se preciso for, também devem ser analisadas as medidas estatísticas.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para nortear o trabalho de uma forma correta, deverão ser estudados os procedimentos adotados pela gestão atual do Senac/SC, com as limitações listadas a seguir:

- a) Será utilizado como referência o Departamento Regional do Senac de Santa Catarina;
- b) As entrevistas priorizarão a liberdade de expressão e a espontaneidade dos respondentes, refletindo o pensamento dos gestores do citado departamento.

4 ESTUDO DE CASO: SENAC SANTA CATARINA

4.1 ORIGEM DO SENAC

O Sistema “S” teve seu início inspirado na Carta da Paz Social, divulgada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pela Confederação Nacional do Comércio (CNC) em fins de 1945, segundo Inácio Godinho Delgado (2001, p. 126). A Carta da Paz Social defendia a cooperação entre as classes e destas com o Governo, tendo por objeto o desenvolvimento econômico e a “Paz Social”. Estes objetivos seriam obtidos através de “estrito entendimento entre empregadores e empregados”, o que permitiria àqueles o exercício livre e estável de suas atividades e a estes uma existência digna e a crescente participação na riqueza produzida (Senac,1976, p. 3).

A Carta da Paz configura, no campo social, as propostas dos empresários para o ordenamento econômico do país, resultantes da Conferência Nacional das Classes Produtoras, também chamada de Conferência de Teresópolis, realizada no estado do Rio de Janeiro em maio de 1945. Esta Conferência foi uma oportunidade ímpar de reunir empresários da indústria, comércio e da agricultura, exatamente à época do encerramento da II Guerra Mundial e do enfraquecimento do Estado Novo, “momento crucial para a definição do papel que deveriam desempenhar ‘as classes produtoras’ na nova ordem que se anuncia” (Delgado, 2001, p. 121).

A Conferência de Teresópolis postulava junto ao Governo a política aduaneira como forma de proteção à indústria nacional, confirmando o modelo de substituição de importações defendido pelos industriais desde a década anterior. No entanto, os empresários adotaram, frente às reivindicações da classe trabalhadora, uma postura que privilegiava maior flexibilidade em relação à observada em conclaves anteriores. Esta atitude foi condicionada pelo momento político vivido pelo país, num processo de redemocratização, bem como pelo acirramento da concorrência no mercado internacional devido ao fim do conflito armado.

O Serviço Social do Comércio (Sesc), o Serviço Social da Indústria (Sesi), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) formam o conjunto de entidades mais antigas de um sistema que se convencionou chamar de Sistema S, ao qual vieram agregar-se, no decurso da última década do século passado, o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Serviço Social do Transporte (Sest), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar).

O governo federal, no documento Nova Política Industrial (Brasil, 2002) define o Sistema S como o conjunto das entidades supracitadas. Contudo, a adequação do termo Sistema S é questionável, uma vez que essas organizações não constituem propriamente um sistema. A denominação se generalizou e se instituiu na prática, ainda que não exista uma acepção única para o termo. Em outro documento oficial, da Receita Federal (1999), são incluídos no Sistema S o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), a Diretoria de Portos e Costas (DPC) e o Fundo Aeroviário. Há ainda quem não aceite como integrante do Sistema S o Sebrae, (Coelho, 2000), sob a argumentação de que sua administração é compartilhada entre repartições empresariais e governo.

Com relação à apreciação dos quatro órgãos “principais” do Sistema S (Sesc, Senai, Sesi e Senac), sabe-se que a criação destes resulta de uma articulação havida nas décadas de 30 e 40 do século passado, entre o empresariado e o governo, com a finalidade de prestar atendimento a propósitos comuns de modernização e industrialização da economia e de estabilidade social, centrados nos ideais do nacionalismo e da nacionalização.

O Senac, um dos principais centros de formação técnica e de profissionalização, está planejando consolidar uma série de alterações estruturais com o objetivo de posicionar-se como um referencial na área de educação profissional, promovendo uma maior compatibilidade entre os trabalhadores e os serviços demandados por este mercado altamente competitivo.

O Senai e o Senac receberam a missão de formar e capacitar as massas trabalhadoras, demonstrando ousadia e desprendimento, unindo seus esforços na modernização do país. Essa necessidade tornou-se premente, já que a classe trabalhadora é

identificada como de baixa escolaridade e parca formação profissional especializada. Foram incumbidos também de promover a “paz social”, devido ao clima conturbado existente no meio sindical em decorrência da insatisfação do operariado com as condições de trabalho e com os salários recebidos. Dentro de um mesmo objetivo, governo e empresariado atuaram em estreita colaboração para que juntos impedissem o avanço dos ideais comunistas.

No sentido de minorar a influência dos comunistas sobre os trabalhadores industriais e assegurar “o equilíbrio social” e as “liberdades públicas”, como citou Delgado (1999, p. 158-159), além de preservar o “clima de cooperação, fraternidade e respeito recíproco” com base nos termos da Carta de Paz Social, houve um aumento acentuado da proteção social dispensada pelo Estado, além do controle das entidades empresariais e de trabalhadores sobre os organismos públicos de previdência, num processo que culminou na criação de entidades semi-privadas.

Esta avaliação é enfatizada na obra de Bárbara Weinstein (2000), que relaciona os três fatores que agravaram a questão social e operária na primeira metade da década de 40 do século passado, sendo eles: a alta do custo de vida, pouco amenizada pelos aumentos concedidos no salário mínimo; o não-cumprimento das leis trabalhistas por Getúlio Vargas, sob o pretexto da mobilização para a guerra e, por último, o afrouxamento do controle do governo sobre o movimento do operariado, visto como uma manobra política para que o presidente sustentasse seu poder político, já em declínio.

Ainda segundo Weinstein (2000, p. 125),

Além de temerem o protesto popular devido ao aumento do custo de vida, às longas horas de trabalho e aos freqüentes acidentes de trabalho, as lideranças industriais temiam também a crescente oposição de setores da classe média urbana à indústria e à relação privilegiada que esta mantinha com o Governo central. Visto que seriam necessárias tarifas protecionistas cada vez mais altas e maior apoio do governo para amparar as empresas incipientes durante o pós-guerra, os interesses dos industriais poderiam ser seriamente ameaçados se poderosos setores políticos urbanos rejeitassem a idéia de que o crescimento industrial era fundamental para a segurança e a prosperidade nacional.

Uma das preocupações do empresariado era a acusação de que o governo estaria sendo complacente quanto às suas necessidades, o que evidentemente seria, em parte, diminuído através da criação de entidades como o Sesi e o Sesc. Por outro lado, a criação destas entidades poderia ter um efeito redundante quanto à acusação da complacência do Governo, já que através dela os representantes do empresariado estariam não somente recebendo avais e recursos para conduzir as ações destinadas aos trabalhadores, como aufeririam ganhos políticos pelo desempenho desta missão.

Pela forma como estão dispostos, o Sesc, o Sesi, o Senai e o Senac vieram compor a versão brasileira do Estado do Bem-Estar, dentro de uma lógica para cada setor, fundamentada na cooperação entre as classes sociais. No Estado de Bem-Estar, a função do governo é a de assegurar as condições mínimas necessárias a uma “existência digna”, mesmo que seja difícil mensurá-las.

Segundo Fiore (1985, p. 17-18),

embora reconhecendo que, em última instância, o Estado do Bem-Estar é uma forma particular do Estado burguês, é preciso compreender sua especificidade no contexto da relação dialética entre dois determinantes básicos: as necessidades a longo prazo do sistema capitalista e a luta da classe trabalhadora por melhores condições de vida. Em relação ao primeiro fator, é essencial reconhecer a importância para o capitalismo de renovar os meios, as condições materiais de produção e como a intervenção estatal nos assuntos econômicos e sociais, a partir do século XIX, constitui-se em parte importantíssima para o esforço para a renovação das forças produtivas e das relações de produção existentes.

A partir dessa interpretação, o Senai e o Senac responderiam ao primeiro dos fatores — necessidade de condições para o desenvolvimento econômico — precisamente por garantir a formação e a qualificação dos trabalhadores para atividade produtiva. Também as duas outras entidades, o Sesc e o Sesi, responderiam ao segundo fator — neutralização do movimento operário — exatamente por oferecerem respostas às reivindicações dos trabalhadores.

Contudo, embora ambos os fatores caracterizassem nacionalmente o que deles era requerido, o fato é que essas organizações se fundamentaram em modelos extremos, dando-lhes um cunho bem característico, como descreveu Weinstein (2000, p. 162):

O que os industriais propunham não era um Estado do Bem-Estar Social do tipo que estava sendo criado em países capitalistas mais desenvolvidos, mas antes uma espécie de capitalismo de bem-estar: a atuação direta do capital no fornecimento de produtos mais baratos e serviços sociais para combater a ‘pobreza’.

Esta afirmação a respeito da atuação “direta” ressalta que a administração dos serviços deveria estar a cargo do Estado, no que tange às entidades como o Sesi, o Sesc, o Senai e o Senac, e não dos empresários. Vale dizer também que, indiretamente, esta atuação “direta” é assumida por organizações sindicais patronais. O sentido corporativista estatal está bem identificado dentro desta questão.

O corporativismo orientara a instituição da legislação sindical a partir de 1930, definindo sindicatos patronais e de trabalhadores como organizações de direito privado, mas subordinados ao Estado.

A marca do corporativismo implantado no Brasil foi o papel assumido pelo Estado como regulador das relações entre trabalhadores, empresas e sindicatos, e entre estes e o próprio Estado. Através da estrutura sindical, cada indivíduo passava a ser concebido como uma parte do Estado, via ocupação no sistema produtivo. É esta forma de inclusão que dá origem àquilo que Wanderley Guilherme dos Santos chama de cidadania regulada:

Sugiro que o conceito-chave que permite entender a política econômico-social pós-30, assim como fazer a passagem da esfera da acumulação para a esfera da equidade, é o conceito de cidadania, implícito na prática política do governo revolucionário, e que tal conceito poderia ser descrito como o de cidadania regulada. Por cidadania regulada entendo o conceito de cidadania cujas raízes encontram-se, não em um código de valores políticos, mas em um sistema de estratificação ocupacional, e que, ademais, tal sistema de estratificação é definido por norma legal. Em outras palavras, são cidadãos todos aqueles membros da comunidade que se encontram localizados em qualquer uma das ocupações reconhecidas e definidas em lei. A extensão da cidadania se faz, pois, via regulamentação de novas profissões e/ou ocupações, em primeiro lugar, e mediante ampliação do escopo dos direitos associados a estas profissões, antes

que por expansão dos valores inerentes ao conceito de membros da sociedade (Santos, 1998, p. 109).

Em síntese, o Senac e as demais entidades semi-privadas fundamentaram-se em um desenvolvimento conjuntural, dentro das habilitações que se lhes foram conferidas, e vivem hoje uma fase de expansão, amparadas pelos mantenedores e regulamentadas pelo Estado. Estas instituições de serviços deram, nos momentos oportunos, as respostas reclamadas pelas exigências do movimento operário: constituição de uma legislação trabalhista, regulamentação da sindicalização e concessão dos direitos cabíveis ao papel que representa o ser humano na série de profissões que o Estado admite como legais.

4.1.1 Estrutura e atuação do Senac

Objetiva-se nesse estudo apresentar a estrutura do Senac/SC, subordinado ao Departamento Nacional, órgão executivo da Administração Nacional do Senac.

Foram necessários alguns trabalhos de pesquisas e entrevistas, tendo sido acionado o Departamento Regional de Santa Catarina e as unidades operativas de Joinville, Brusque, Blumenau e Florianópolis. Por todo o estado de Santa Catarina, o Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial vem oferecendo formação e capacitação profissional a públicos diversos, atuando em todas as regiões através de suas dezessete unidades operativas.

O Senac pertence ao Sistema Fecomércio / SC – Federação do Comércio de Santa Catarina, que é uma entidade sindical patronal e que reúne os sindicatos do comércio e de serviços. Como legítima representante do comércio catarinense na condução de ações estratégicas em favor deste setor da economia, ela vem atuando com destaque há mais de cinquenta anos. Ela existe para servir a coletividade em suas necessidades do dia-a-dia. Formam o Sistema Fecomércio de Santa Catarina o Serviço Social do Comércio (Sesc) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), gerando benefícios para toda a sociedade, nas áreas de educação, saúde, lazer, cultura, assistência em geral e na formação profissional.

O Senac de Santa Catarina tem como atividade principal a formação profissional em diversas áreas. Oferece cursos de habilitação, aprendizagem, qualificação, aperfeiçoamento e pós-graduação. Complementa esses cursos através de estudos de suplementação, oficinas de artesanato, simpósios, seminários, concursos, desfiles, exposições e pesquisas relacionadas ao setor terciário, assessoria e consultoria, feira e demais eventos de caráter cultural.

4.1.2 Objetivos e programação

Sua atividade principal está relacionada às ações de formação profissional em todas as áreas já descritas anteriormente.

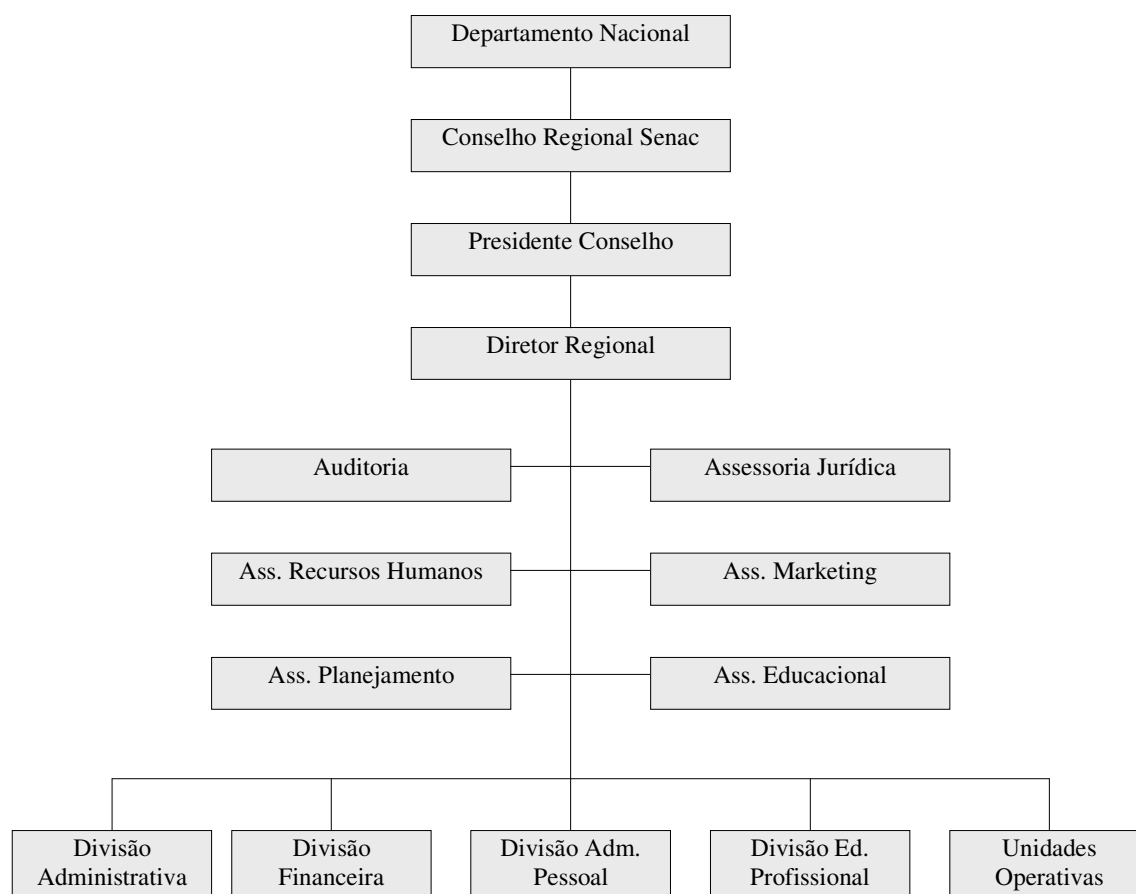
São estas as principais áreas de formação profissional desenvolvidas nas unidades educacionais do Senac em Santa Catarina:

- Artes
- Comércio
- Comunicação
- Saúde
- Imagem pessoal
- Conservação e zeladoria
- Design
- Gestão
- Idiomas
- Informática
- Lazer e desenvolvimento social
- Meio ambiente
- Tecnologia educacional
- Turismo e hospitalidade

4.1.3 Estrutura organizacional

A Figura 5 representa a estrutura organizacional do Senac/SC e está em conformidade com o regimento interno da entidade.

DEPARTAMENTO REGIONAL - SC



Fonte: Regimento Senac / SC.

FIGURA 5: Estrutura do Senac - Departamento Regional de Santa Catarina.

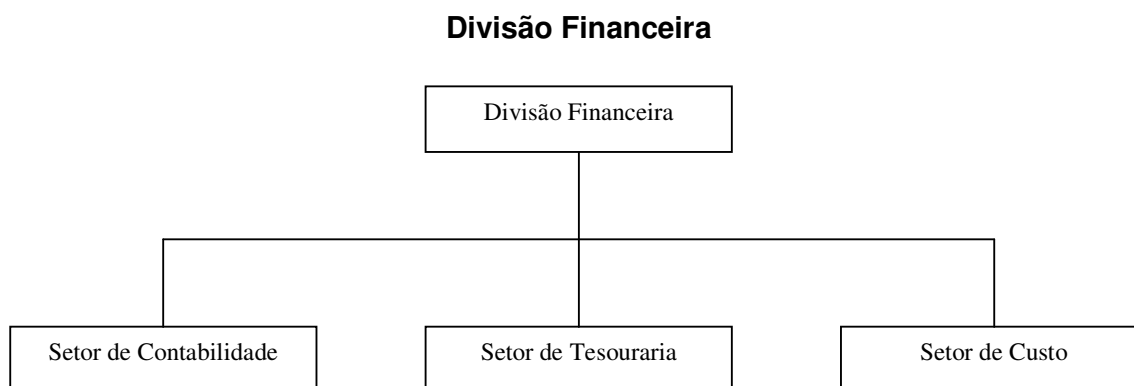
A Figura 6 demonstra a estrutura existente na divisão administrativa do Senac/SC.



Fonte: Regimento Senac / SC.

FIGURA 6: Estrutura da Divisão Administrativa do Senac / SC

A Figura 7 representa a estrutura organizacional da divisão financeira do Senac / SC.

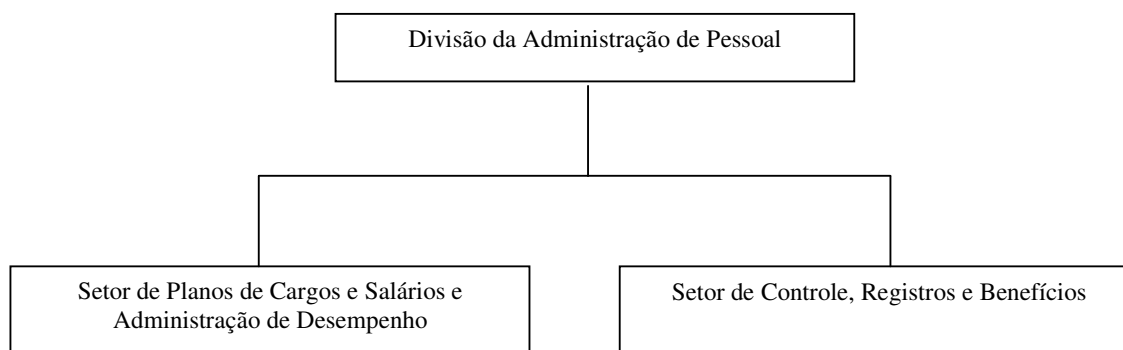


Fonte: Regimento Senac / SC.

FIGURA 7: Estrutura da Divisão Financeira.

A Divisão Financeira é dirigida por um Gerente, designado pelo Presidente do Conselho Regional, através de indicação do Diretor Regional, sendo que a escolha deverá recair, preferencialmente, em servidor do quadro de pessoal permanente, com formação superior.

A Figura 8 demonstra a estrutura organizacional da divisão da administração de pessoal.



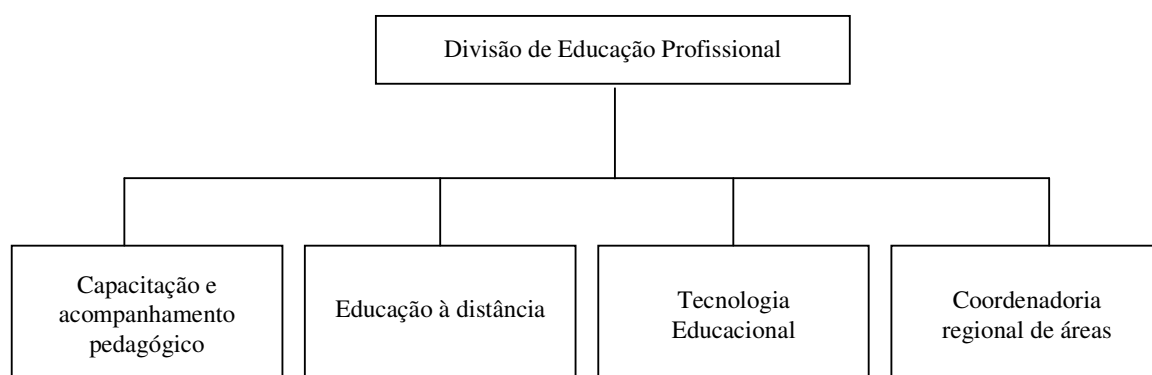
Fonte: Regimento Senac / SC.

FIGURA 8: Divisão da Administração de Pessoal.

A Divisão de Administração de Pessoal é dirigida por um Gerente, designado pelo Presidente do Conselho Regional, através de indicação do Diretor Regional, sendo que a escolha deverá recair, preferencialmente, em servidor do quadro de pessoal permanente, com formação superior. Fazem parte da Divisão de Administração de Pessoal:

- I – Setor de Plano de Cargos e Salários e Administração de Desempenho;
- II – Setor de Controle, Registros e Benefícios.

A Figura 9 representa a estrutura organizacional da divisão de educação profissional do Senac/SC.



Fonte: Regimento Senac / SC.

FIGURA 9: Divisão de Educação Profissional.

A Divisão de Educação Profissional é dirigida por um Gerente, designado pelo Presidente do Conselho Regional, através de indicação do Diretor Regional, sendo que a escolha deverá recair, preferencialmente, em servidor do quadro de pessoal permanente, com formação superior. Integram a Divisão de Educação Profissional:

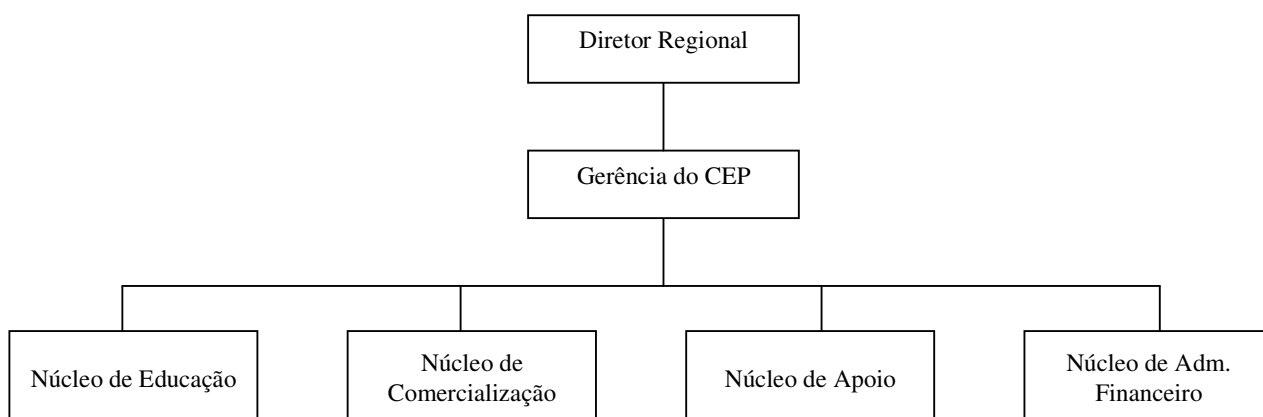
- I – Setor de Capacitação e Acompanhamento Pedagógico;
- II – Setor de Educação à Distância;
- III – Setor de Tecnologia Educacional;
- IV – Coordenadoria Regional de Áreas.

As Unidades Operativas são constituídas por Centros de Educação Profissional (CEP), Agências de Formação Profissional (AFP) e Centros Especializados, subordinados à Direção Regional, supervisionados pelas demais Divisões, assessorados pelos coordenadores regionais de áreas de formação e dirigidos por gerentes, sendo órgãos de execução de planejamento pré-estabelecido.

Os Centros de Educação Profissional têm suas ações educacionais e estrutura definida por Regimento; as Agências de Formação Profissional por Regulamento e os Centros Especializados por Portaria.

A Estrutura do Centro de Educação Profissional compreende os seguintes órgãos, diretamente subordinados ao Diretor Regional:

- I. Gerência do Centro de Educação Profissional;
- II. Núcleo de Educação;
- III. Núcleo de Comercialização;
- IV. Núcleo de Apoio;
- V. Núcleo Administrativo-Financeiro.



Fonte: Regimento Senac / SC.

FIGURA 10: Estrutura do CEP.

4.2 PROCESSO DE TRANSIÇÃO GERENCIAL

A administração do Departamento Regional do Senac em Santa Catarina teve, ao longo do tempo, plena autonomia para desenvolver suas atividades, descentralizada do Departamento Nacional do Senac, assim como na definição de políticas próprias e diretrizes, sujeitando-se unicamente à metodologia concernente às ações pedagógicas e ao cumprimento do Programa Anual do Orçamento.

A gestão do Senac em Santa Catarina tem como propósito a cooperação no desenvolvimento do país, como instituição que é, objetivando ser um referencial na área de educação profissional, pelo seu comprometimento com organizações e pessoas na área de serviços e comércio.

4.2.1 Evolução do Processo de Gestão

A evolução do processo de gestão do Senac/SC será dividida em duas etapas:

- Até o exercício de 1995;
- A partir de 1996 até os dias de hoje.

4.2.1.1 Modelo de gestão até 1995

Até o exercício de 1995, o Departamento Regional de Santa Catarina pautava suas atividades no Plano Anual de Administração Regional – PAAR, seguindo as macroestratégias (promoção das ações educacionais, desenvolvimento da produção, apoio técnico, apoio financeiro, controle e acompanhamento financeiro e controle das atividades) definidas no planejamento estratégico durante o período de 1993-1995. A seguir, detalhar-se-ão os projetos de acompanhamento das diretrizes de cada macro estratégia (1993-1995):

Projetos de Ações Educacionais: estes projetos objetivam acompanhar os diversos programas, como se segue:

- a) Programa de preparação de especialistas em educação – PROFIS: o objetivo deste projeto é preparar a equipe técnico-pedagógica, treinando os participantes nos assuntos relacionados à Educação, ao Trabalho, ao Senac e à Didática entre outros;
- b) Núcleo de Idiomas: preparar ambientes e recursos didáticos para ministrar cursos de Inglês nas Unidades Operativas;
- c) Estruturação de Cursos Técnicos: o objetivo era estruturar os currículos dos cursos técnicos e avaliar espaço físico adequado;
- d) Espaço Aberto de Informática: este projeto objetiva o atendimento personalizado àqueles alunos que não conseguem frequentar os cursos regulares de informática;
- e) Menor Aprendiz: este programa foi desenvolvido para atender as empresas que receberam notificação da Delegacia Regional do Trabalho, ficando obrigadas a providenciar treinamento compatível com a lei do menor aprendiz;
- f) Editoração do Material Didático: contratação de serviços de conteudistas para elaboração de manuais de cursos;
- g) Convênio Sine: desenvolvimento de programa de cursos direcionado às pessoas desempregadas, uma parceria Senac/Sine/MTB.

Desenvolvimento da Produção: programa focado principalmente no acompanhamento do número de matrículas efetuadas no ano nas atividades educacionais voltadas para a Formação Profissional (cursos de preparação para o primeiro emprego), Desenvolvimento Empresarial (atividades relacionadas com a melhoria dos processos nas Empresas do Comércio e Serviços), Ensino à Distância e Valorização Profissional (reciclagem dos empregados). A grande preocupação do momento era treinar o maior número de alunos durante o ano e acompanhar a magnitude da evasão.

Programa de Apoio Técnico: Formação de programas de treinamento em parceria com órgãos governamentais como o Sine para preparação e reconversão de desempregados, criação de

materiais instrucionais e convênio com diversos órgãos de classe e desenvolvimento de programas para acompanhar as mudanças no mercado de trabalho.

Programa de Apoio Financeiro: A diretriz era utilizar a Receita compulsória como receita principal, limitando todos os gastos a esse recurso e gerir o caixa focado nos ganhos financeiros, da especulação de mercado, não havendo preocupação com a geração de recursos oriundos de ganhos da produção. Mesmo existindo vendas de cursos, não havia a preocupação com a rentabilidade nos cursos oferecidos e nem tampouco o pensamento da auto-sustentação das atividades operacionais; não existia o pensamento econômico financeiro competitivo. Até 1995, a alocação dos recursos era efetuada pelo regime de caixa, ou seja, a execução do orçamento obedecia especificamente o ingresso e desembolso efetivo de caixa, não considerado o valor de contas a receber das atividades educacionais realizadas e não recebidas.

Controle e Acompanhamento Financeiro:

- a) Balanço Patrimonial / Acompanhamento orçamentário;
- b) Indicadores Financeiros:
 - Liquidez Imediata;
 - Liquidez Geral;
 - Formação das Receitas e Despesas;
 - Investimentos Efetuados.

Controle das Atividades: Até 1995 eram adotados como informações importantes na prestação de contas anual dados como:

- Quadro de reuniões anual;
- Programa de apoio técnico, acompanhamento das principais atividades anuais do Senac;
- Programa de apoio administrativo que descrevia as principais atividades, eventos versus participantes, informações da movimentação de pessoal;

- Atribuições gerais – Número de correspondências recebidas e expedidas, número de fac-similes e telex recebidos e expedidos, deliberações de portarias, resoluções e instrução normativa geral;
- Gerência de compras de materiais, número de licitações, carta convite, movimentação de almoxarifado;
- Patrimônio: aquisição de bens no período e controle geral dos bens do Senac no estado de Santa Catarina.

Os principais demonstrativos utilizados até o ano de 1995 serão apresentados a seguir.

O Quadro 6 demonstra o número de alunos matriculados em cada uma das atividades do Senac/SC durante o ano de 1995.

QUADRO 6: Demonstrativo da Produção Efetiva.

ATIVIDADES	ALUNOS MATRICULADOS
Formação Profissional	12.136
Estudos Supl/Oficinas Artes	26.126
Outras Ações Extensivas	7.437
Total	45.699

Fonte: Relatório Geral Senac / SC (1995).

O Quadro 7 demonstra a relação do percentual da receita total comparativamente com aquelas oriundas das contribuições compulsórias e da venda dos serviços prestados durante o exercício de 1995.

QUADRO 7: Composição das Receitas Realizadas.

RECEITAS	PERCENTUAL
Contribuições Compulsórias	64,4 %
Contribuições de Serviço	35,6 %
Total	100 %

Fonte: Relatório Geral Senac / SC (1995).

Quanto aos indicadores de desempenho, o Senac em 1995 apresentava a seguinte situação:

- **LIQUIDEZ IMEDIATA:** Disponibilidade Efetiva / Exigível Imediato = R\$14,52

Obs.: A organização dispõe de R\$14,52 de recursos para pronta liquidação de cada R\$1,00 existente de compromisso a liquidar a curto prazo.

- **LIQUIDEZ GERAL:** Ativo Financeiro / Passivo Financeiro = R\$12,16

Obs.: A organização dispõe de R\$12,16 de recursos mobilizáveis para cada R\$1,00 de compromissos assumidos.

- **IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO:** Ativo Permanente / Patrimônio Líquido = 23,80

OBS: pela comparação acima, verifica-se que mais de 23,80% do Patrimônio da Entidade encontra-se imobilizado.

- **RESERVA:** Disponível / Despesas Médias = 2,98

OBS: A disponibilidade efetiva da Administração Regional, equivale a uma Reserva de 2,98 meses de despesa média, ou seja, aproximadamente 90 dias.

4.2.1.2 Modelo de Gestão a partir de 1996

A partir de 1996 e até os dias de hoje, o processo gerencial do Senac Santa Catarina está focado na auto-sustentação, sendo que as atividades operacionais deverão gerar recursos financeiros suficientes para a sua manutenção e a meta também é obter maior rentabilidade, otimização de recursos, melhoria da qualidade, além da eficácia operacional na formação e

capacitação de pessoal, pois, consensualmente, neste contexto detém uma grande responsabilidade social.

O Senac se auto-avalia pela produção de suas dezessete unidades operativas e de três unidades móveis, em suas diversas áreas de atuação. Existe uma grande preocupação com o número de alunos que frequentam seus cursos e com a gestão estratégica que vem se desenvolvendo para tornar o Senac/SC competitivo no mercado da educação profissional.

Operacionalmente, a organização vem desenvolvendo seus gerentes para formar as competências no sentido de melhorar a visão estratégica da organização.

O processo da atual gestão da administração regional do Senac/SC é distribuído em atividades financeiras, educacionais, comercial e marketing institucional, de recursos humanos, processos internos, unidades operativas, visão estratégica e planejamento tático operacional.

A Figura 11 sintetiza o processo de gestão do Senac/SC.



Fonte: Adaptada pelo autor.

FIGURA 11: Processo de Gestão Atual do Senac Santa Catarina.

Observa-se que os diversos departamentos convergem para o poder maior; contudo, não há um elo entre os mesmos, estando bem distantes da visão estratégica.

A área educacional se projeta sobre a produção do conhecimento, em consonância com o modelo pedagógico em vigor, segundo o já existente no Departamento Nacional do Senac.

Com recursos advindos do orçamento, a gestão da área financeira é baseada em diretrizes, seguindo as receitas, os gastos, os investimentos e as contas a receber, correlacionando produção, faturamento e preço.

O Senac tem priorizado o marketing institucional, mas vê com bons olhos o marketing de relacionamento com seus clientes, direcionado no sentido da divulgação, visando a comercialização por não existir uma área específica de vendas, sendo que novas políticas vêm dando ênfase e prioridade ao cliente e à própria área de vendas do Senac.

O segmento educacional aliado ao comprometimento do Senac com o segmento social fez com que, durante muito tempo, não houvesse necessidade de valorizar uma área comercial dentro do Senac.

Devido às constantes mudanças ocorridas nas Administrações Regionais e nas Unidades Operacionais, elevou-se o passivo financeiro dentro da gestão de Recursos Humanos, dificultando a organização para fazer aqueles investimentos que se fazem necessários para sua competitividade no mercado.

Dentro da gestão de Processos Internos, acontece a integração dos sistemas e a geração de agilidade nos processos, de modo a torná-los mais eficazes e eficientes, mas o desenvolvimento dentro da organização vem sendo gradual pelo fato de os recursos serem bastante controlados.

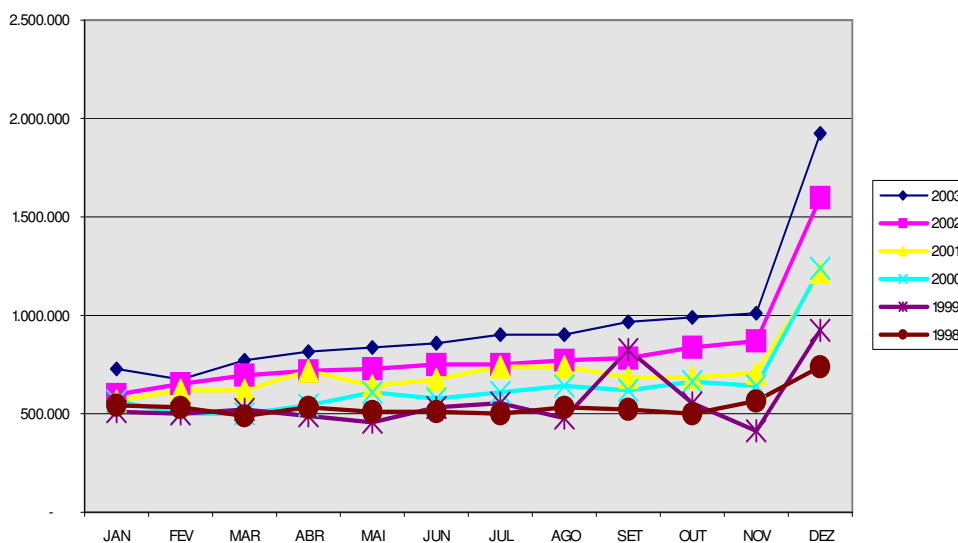
Dentro das Unidades de Formação Profissional, as unidades operativas seguem as diretrizes e as políticas da Administração Regional, sendo que, no entanto, possuem autonomia própria para gerir a produção em conformidade com as prioridades do mercado, mas necessário se torna buscar sustentação. A gestão das unidades está intrinsecamente relacionada com a execução de programas de formação profissional, através de cursos, e com a ocupação dos espaços físicos existentes.

A gestão estratégica é efetuada com base na elaboração de um planejamento estratégico orientado por consultor contratado junto ao mercado, participando da gestão o Diretor Regional, os Assistentes e os Gerentes da Administração Regional. Neste processo, incluem-se as questões estratégicas do Senac/SC. Existe há uma década, mas a falta de sistema adequado impossibilita conhecer o desempenho financeiro e não-financeiro.

De forma geral, a atual gestão do Senac tem por característica um planejamento em curto prazo, visto que só se observam os custos e a projeção de preços na tentativa de melhor avaliar a prática de auto-sustentação das unidades.

O Senac dispõe de duas fontes geradoras de recursos: uma através de contribuições compulsórias, com participação aproximada de 45%, que são os valores repassados pelos segmentos empresariais do comércio e serviços; os outros 55% são oriundos da venda de cursos ou serviços.

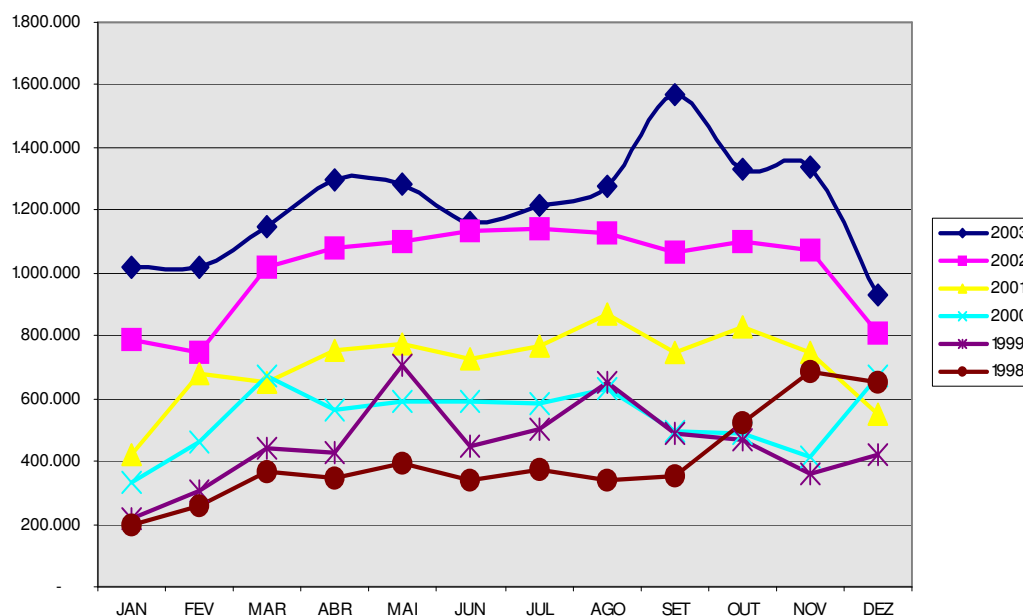
A Figura 12 demonstra a evolução das receitas compulsórias, ou seja, aquelas oriundas da contribuição das empresas do comércio e serviços denominadas mantenedoras, durante o período de 1998 a 2003.



Fonte: Relatório Gerencial/ Senac / SC, 2003.

FIGURA 12: Evolução da Receita Compulsória.

A Figura 13 representa a evolução dos recursos oriundos das receitas dos serviços oferecidos por todas as unidades de formação profissional no Estado de Santa Catarina. A variação apresentada demonstra um crescimento acentuado na procura pela educação profissional e confirma a necessidade do Senac desenvolver seus produtos, estruturar suas políticas de comercialização e marketing e, principalmente, direcionar suas estratégias para o mercado da educação.



Fonte: Relatório Gerencial Senac / SC, 2003.

FIGURA 13: Evolução da Receita Operacional.

Serão apresentadas a seguir as formas atuais de acompanhar o desempenho econômico financeiro da organização.

➤ PROJETO DE AÇÃO EDUCACIONAL

As ações profissionais do Senac em Santa Catarina estão direcionadas ao atendimento à missão institucional de contribuir para o desenvolvimento do país, desenvolvendo pessoas e organizações para o mundo do trabalho em comércio e serviços, estimulando um desempenho profissional comprometido com a melhoria da qualidade, a

otimização dos recursos, a rentabilidade, a eficácia e a maior visibilidade da instituição, assumindo a sua parte de responsabilidade social.

➤ DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO

A produção atualmente é acompanhada pelo volume de carga horária, turmas e número de matrículas, sendo caracterizada pela ação da educação profissional, que contempla os cursos de nível básico, técnico e tecnológico e a ação extensiva à Educação Profissional, que diz respeito a palestras, encontros, seminários, congressos, simpósios, concursos, desfiles, exposições, festivais e eventos similares.

O Quadro 8 demonstra a quantidade de carga horária, número de turmas e matrículas concluídas e em atividade em 2003, por caracterização da ação profissional.

QUADRO 8: Caracterização da Ação Profissional

CARACTERIZAÇÃO DA AÇÃO	Concluídas 2003			Em atividades		
	CH	TURMAS	MATR.	CH	TURMAS	MATR.
AÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	271.332	1.958	33.417	99.191	242	7.358
AÇÃO EXTENSIVA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	1.463	108	4.257	125	4	48
TOTAL	272.795	2.066	37.674	99.316	246	7406

Fonte: Relatório Gerencial Senac / SC, 2003.

➤ PRODUÇÃO UNIDADE

A seguir será demonstrada a produção concluída e em andamento das unidades de formação profissional de Santa Catarina.

O Quadro 9 representa a quantidade de carga horária, o número de turmas e de alunos matriculados concluídos ou em atividade durante o ano de 2003 nas unidades operativas do Senac/SC.

QUADRO 9: Demonstrativo de Produções Concluídas e em Atividade.

UNIDADE OPERATIVA	Concluídas			Em Atividade		
	CH	TURMAS	MATR.	CH	TURMAS	MATR.
BLUMENAU	19.110	212	3.931	3.778	20	540
BRUSQUE	13.810	122	1.969	5.161	15	379
CAÇADOR	8.007	59	1.027	5.049	17	430
CHAPECÓ	15.557	108	1.787	4.983	21	696
CONCÓRDIA	12.305	64	1.195	5.245	15	467
CRICIÚMA	31.553	46	922	13.615	18	421
FLORIANÓPOLIS	52.920	748	15.066	15.260	31	937
ITAJAÍ	10.463	87	1.549	6.575	15	472
JARAGUÁ DO SUL	9.712	82	1.294	4.736	6	247
JOAÇABA	4.321	30	353	2.129	6	221
JOINVILLE	21.236	165	2.729	6.193	17	540
LAGES	18.853	72	1.613	7.643	17	719
RIO DO SUL	9.361	50	861	7.943	15	402
SÃO BENTO DO SUL	6.096	47	688	548	7	158
SÃO MIGUEL DO OESTE	3.667	39	508	2.146	11	308
TUBARÃO	27.300	80	1.325	6.272	10	334
XANXERÊ	8.524	55	857	2.040	5	135
TOTAL	272.795	2.066	37.674	99.316	246	7.406

Fonte: Senac- DR/SC – Assessoria Técnica de Planejamento, (2003).

➤ PROGRAMA DE APOIO TÉCNICO

O projeto de Educação à Distância está composto pelas unidades móveis de informática, saúde, hospitalidade, rede de emissoras de rádio e ambiente de teleconferência. Esses projetos têm como objetivo levar, em parceria com diversas entidades, cursos e eventos para as comunidades, de forma a facilitar a formação educacional no estado de Santa Catarina.

O Quadro 10 demonstra as modalidades de ensino, o número de turmas e o total de alunos inscritos nos cursos oferecidos pelas unidades operativas do Senac/SC durante o ano de 1993.

QUADRO 10: Educação à Distância

Curso Oferecido	modalidade	Nº turmas	UNIDADE OPERATIVA	Total de alunos
PROFIS (Programa de formação de instrutores) (interno)	semi-presencial	06	diversas	111
PROFIS (Programa de formação de instrutores) (externo)	semi-presencial	09	diversas	322
Qualificação Básica em Secretariado	semi-presencial	02	Xanxerê	35
Administração do Tempo	à distância	isolados	DEP/EAD	29
A Arte de Redigir	à distância	isolados	diversas	40
Garçom	à distância	isolados	diversas	36
Formação de Gerentes	à distância	isolados	diversas	15
Gerência de RH	à distância	isolados	diversas	05
Informática Gerencial	à distância	isolados	diversas	01
Gerência de Marketing	à distância	isolados	diversas	11
Gerência Administrativa	à distância	isolados	diversas	22
Habilidades Gerenciais	à distância	isolados	diversas	11
Gerência Financeira	à distância	isolados	diversas	18
Matemática Básica	à distância	isolados	diversas	41
Matemática Comercial	à distância	isolados	diversas	12
Organização de Eventos	à distância	isolados	diversas	82
Português	à distância	isolados	diversas	220
Qualificação Básica em Secretariado	à distância	isolados	diversas	51
Serviços de Contabilidade	à distância	isolados	diversas	36
Serviços de Recepção	à distância	isolados	diversas	19
Qualificação Básica em Vendas	à distância	isolados	diversas	14
Etiqueta Social e Profissional	à distância	isolados	diversas	04
➤ Total de alunos isolados	➤	➤	➤	➤ 702
➤ Total de alunos de PROFIS	➤	➤	➤	➤ 433
TOTAL DE ALUNOS ATENDIDOS				1135

Fonte: Senac- DR/SC – Assessoria Técnica de Planejamento, (2003).

No Quadro 11, verifica-se a prestação de serviço oferecida aos alunos usuários do Senac Móvel e da rede de emissora de rádio.

QUADRO 11: Unidade Móvel / Emissora de Rádio

CURSO	TIPO	MODALIDADES	TURMAS	ALUNOS
Senac Móvel – Saúde	presencial		diversas	➤ 260
Senac Móvel – Informática	presencial		diversas	➤ 268
Senac Móvel - Hospitalidade	presencial		diversas	➤ 642
Rede de emissoras de rádio	a distância	diversos	diversas	➤ 26

Fonte: Senac-DR/SC – Assessoria Técnica de Planejamento, (2003).

No quadro 12, verifica-se o número de alunos que utilizaram os cursos da modalidade de teleconferência.

QUADRO 12: Participação em Teleconferências.

CURSO	TIPO	TURMAS	MODALIDADES	ALUNOS
Teleconferências – 12 transmissões	a distância	isolados	diversas	1744

Fonte: Senac- DR/SC – Assessoria Técnica de Planejamento, (2003).

➤ PROGRAMA DE APOIO FINANCEIRO

O controle e acompanhamento financeiro é realizado através da execução orçamentária e pela relação de receita e despesas das unidades de formação profissional, sendo que a política atual é a da auto-sustentação e se utiliza dos índices de liquidez para medir a capacidade financeira e econômica da organização. A seguir, apresentar-se-á a forma atual de acompanhamento dos resultados econômicos e financeiros do Senac/SC.

Através do Quadro 13, verifica-se que, do montante da receita realizada, 41% referem-se à receita compulsória (aquela oriunda dos mantenedores) e 59% de receita operacional (relativa aos serviços comercializados).

QUADRO 13: Composição das Receitas Realizadas

RECEITAS	PERCENTUAL
Contribuições Compulsória	41%
Contribuições de Serviços	59%
TOTAL	100%

Fonte: Relatório Geral do Senac / SC (2003).

Quando comparado com o Quadro 7, verifica-se uma inversão dos percentuais: lá onde as receitas de contribuições de serviços (Venda de Cursos) passou de 35,6% para 59%, fato este que reflete a estratégia que vem sendo adotada nos últimos anos pelo Senac/SC para buscar a auto-sustentação, através da implementação dos processos e da qualidade dos serviços para se tornar competitivo no mercado.

Com relação à receita compulsória (ou seja, a contribuição dos mantenedores), quando comparada verifica-se uma mudança de 64,4% para 41%. Isto representa uma participação menor na receita total da organização, ficando evidente a possibilidade de alcançar em um determinado tempo a auto-sustentação.

Quanto aos índices de 2003, será demonstrado a seguir:

- **QUOCIENTE DE LIQUIDEZ IMEDIATO**

$$\frac{\text{Disponibilidades Efetivas}}{\text{Exigível Imediato}} = 0,72$$

Interpretação: Para cada R\$ 1,00 de compromisso, a Entidade dispõe de R\$ 0,72, como recurso de pronta utilização.

- **QUOCIENTE DE LIQUIDEZ GERAL**

3.2.1
$$\frac{\text{Ativo Financeiro}}{\text{Passivo Financeiro}} = 4,61$$

Interpretação: Para cada R\$ 1,00 de compromisso, a Entidade dispõe de R\$ 4,61, de recurso mobilizáveis.

- **QUOCIENTE DE IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO**

$$3.2.2 \quad \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} = 0,7144$$

Interpretação: Pela comparação acima, verifica-se que mais de 71,44% do Patrimônio da Entidade, encontra-se imobilizado.

- **RESERVA**

$$3.2.3 \quad \frac{\text{Disponibilidade efetiva}}{\text{Despesa Média}} = 0,33$$

Interpretação: A disponibilidade efetiva da Administração Regional do Senac SC, equivale a uma Reserva de 0,33 mês de despesa média, ou seja, aproximadamente 09 dias.

Fazendo uma análise comparativa dos índices apresentados no exercício de 1995 com os índices (2003) apresentados acima, se percebe que:

- Quanto ao índice de liquidez imediato, houve uma mudança significativa: diminuiu o índice de 14,52 em 1995 para apenas 0,72 em 2003, fato que se deve à mudança ocorrida no resultado financeiro a partir da implantação do Plano Real, quando a aplicação financeira deixou de ser uma das fontes de receita, obrigando o Senac/SC a buscar resultados a partir dos investimentos para aumentar a produção dos serviços educacionais;
- Quanto ao índice de liquidez geral, o índice era de 12,16 em 1995 e passou para 4,61 em 2003. Essa mudança é justificada pelos mesmos motivos acima. O aumento do passivo ocorreu devido ao comprometimento com seus fornecedores, com reflexo no incremento das atividades em 2003,
- Quanto ao índice de quociente de imobilização do patrimônio, houve uma alteração significativa, passando de 23,80 em 1995 para 71,44 em 2003. Este fato reflete a mudança na reestruturação das instalações com vistas a se tornar competitivo no mercado da educação. Diversas unidades foram reformadas, outras construídas.

- Quanto ao índice de reserva, de 2,98 verificados em 1995 esse número passou para 0,33 em 2003, demonstrando que, muito embora seja uma organização sem fins lucrativos, passa a negociar seus compromissos e assumir riscos no mercado.

O quadro 14 demonstra a evolução do índice acumulado de receitas e despesas das unidades de formação profissional do Senac/SC, durante o ano de 2003. Através desses números, percebe-se que algumas unidades vêm alcançando o índice de auto-sustentação .

QUADRO 14: Evolução das Receitas/Despesas (2003)
das Unidades de Formação Profissional em % Acumulado.

UNIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Florianópolis	121,26	98,16	97,84	91,96	90,21	88,68	89,45	86,54	86,57	85,21	83,80	81,15
Blumenau	124,03	102,61	102,11	89,11	87,92	87,91	82,32	80,11	81,55	81,59	80,86	75,47
Joinville	168,56	110,46	98,73	92,07	89,68	89,28	88,61	90,51	87,29	87,55	88,41	86,68
Rio do Sul	92,94	85,97	98,78	95,58	94,82	95,80	95,23	98,41	95,22	91,90	91,32	91,21
Chapecó	102,69	92,27	113,04	111,51	110,26	110,35	110,53	114,27	112,64	111,35	110,52	109,61
Lages	98,27	113,30	114,31	112,31	102,06	99,97	101,12	98,84	95,53	94,66	94,13	95,69
Brusque	49,38	57,91	59,30	59,96	62,15	65,39	67,12	68,61	69,99	71,70	70,46	72,39
Criciúma	92,65	89,19	87,12	74,37	71,74	68,19	62,63	60,06	60,78	60,80	61,90	61,83
Itajaí	62,51	74,61	102,33	89,18	84,56	82,17	76,08	78,14	79,15	78,26	78,79	76,89
São Miguel	137,72	134,39	130,21	123,47	116,67	114,96	110,57	112,47	110,91	110,00	110,07	109,17
Tubarão	94,39	103,08	103,85	103,35	101,73	98,4	91,67	91,44	93,51	94,78	93,27	94,88
Jaraguá do Sul	69,10	79,52	81,19	81,90	81,98	84,17	79,34	78,70	75,10	74,61	75,43	74,55
Joaçaba	133,94	91,16	91,49	94,21	97,10	98,33	89,34	85,18	82,68	81,07	80,54	77,60
Concórdia	142,52	133,36	123,94	109,93	100,49	100,12	91,15	91,74	89,10	90,05	86,64	84,25
Caçador	118,02	128,96	127,33	141,06	141,28	121,40	105,14	94,57	105,55	101,85	100,95	96,94
São B. do Sul	71,80	60,68	68,74	60,64	62,86	64,60	61,96	53,04	52,27	49,08	48,56	48,94
Xanxerê	86,89	81,01	83,92	83,14	81,86	81,48	77,19	81,69	82,54	83,15	78,44	75,67
Canoinhas	0,00	16,33	24,22	16,93	13,52	30,46	34,46	34,49	32,88	33,90	36,05	32,88
Geral	106,26	97,47	99,90	95,37	93,34	91,56	88,51	86,98	86,97	86,17	85,40	83,68

Fonte : Relatório Gerencial Senac / SC, 2003.

Conforme se verifica no Quadro 14, as unidades operativas do Senac/SC nos municípios de Rio do Sul, Chapecó, Lages, São Miguel do Oeste, Tubarão e de Caçador apresentam resultados que direcionam para o caminho da política da auto-sustentação.

Outro aspecto importante a ser verificado é que neste quadro o resultado não é apresentado por segmento, impossibilitando avaliar o comportamento das unidades a partir da atuação do negócio nos programas sociais, mantenedores e cursos para o mercado.

5 MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

Neste capítulo, propõe-se a criação de um modelo de gestão fundamentado na auto-sustentação do Senac/SC, a partir da segmentação do seu negócio, em conformidade com o planejamento estratégico, utilizando como instrumento de medida as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

5.1 PROPOSTA

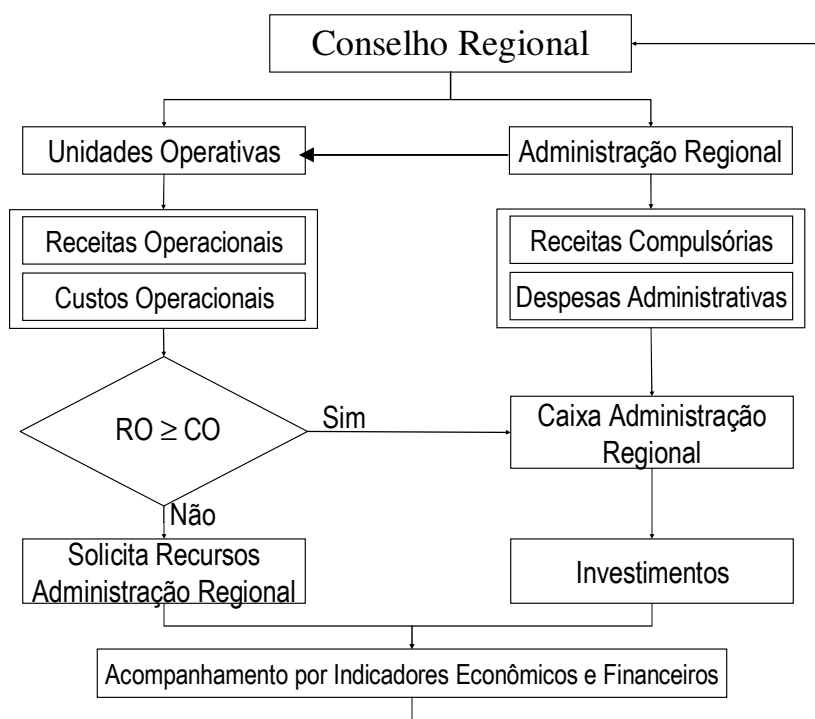
O Senac/SC está inserido num contexto no qual houve um grande crescimento. A busca pela aprendizagem nos dias de hoje se torna um diferencial competitivo no mercado de trabalho. O Senac está buscando, através de um processo de gestão baseada na auto-sustentação, solucionar a provável redução da obrigatoriedade (receita compulsória) da contribuição por parte das organizações ligadas ao comércio e aos serviços, tendo como consequência a gestão baseada em seus próprios recursos.

Esta auto-sustentação não fará com que o Senac abandone a ação social. Propõe-se, para tanto, uma gestão participativa, fundamentada na segmentação do negócio e compartilhada com a gestão estratégica do Departamento Nacional, em conformidade com o Planejamento Estratégico estabelecido até 2010 pelo Senac/SC, em obediência à sua Visão, Missão e Valores.

Esta gestão participativa será disseminada pelo Conselho do Senac, pelos mantenedores, pela Diretoria Regional, pelas Assessorias, pelos Gerentes das Unidades Operativas e pelos representantes dos funcionários. O envolvimento de todos os interessados nesta proposta de gestão fará com que os recursos operacionais sejam responsáveis pela auto-sustentação do Senac de Santa Catarina, tendo como consequência conhecer os resultados de uma forma segmentada do negócio com base no planejamento estratégico e respeitando a lei de criação da organização.

A Figura 14 demonstra a funcionalidade do Senac nos dias atuais, sendo que a sua gestão não contempla a segmentação do negócio e, como consequência, aparecem dificuldades na tomada de decisão.

Instituição Senac-SC



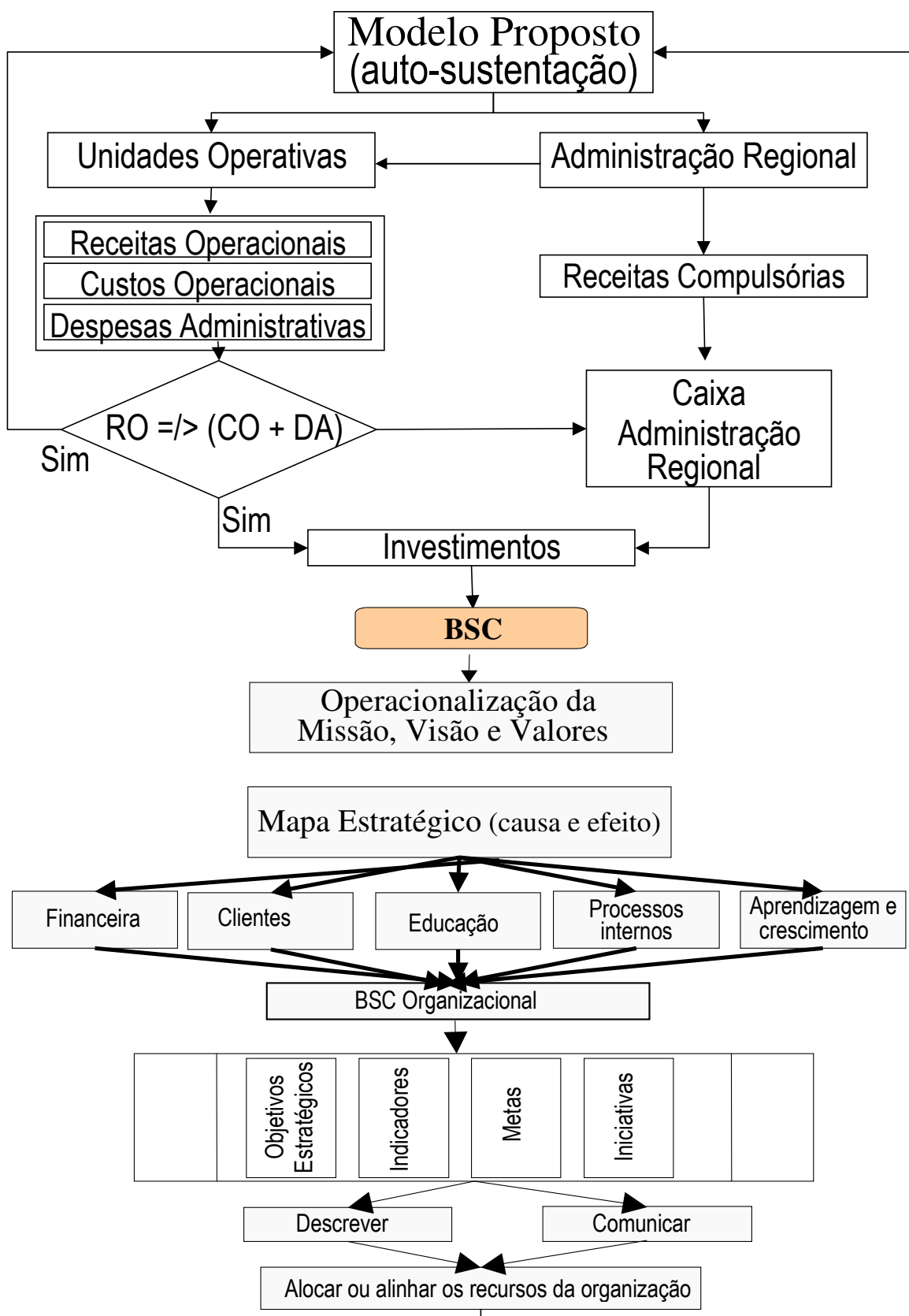
Fonte: Adaptada pelo autor.

FIGURA 14: Gestão atual do Senac.

A Figura 14 retrata a situação atual, em que a organização busca uma gestão participativa, orientando-se por meio do planejamento estratégico em consonância com as diretrizes do Departamento Nacional do Senac e do cumprimento do orçamento, tendo como principal responsável o Conselho Regional e o presidente da Federação do Comércio. Visando atender Departamento Nacional do Senac e o Conselho Regional, o diretor regional assume a responsabilidade de desenvolver o processo de tomada de decisão por meio da gestão dos recursos com a participação das assessorias e das divisões e de conhecer o resultado a partir da relação receitas/despesas das unidades, conforme foi apresentado na seção 4.4.1.2 (Modelo

de gestão a partir de 1996), sendo que este monitoramento se desenvolve com base em dados estritamente financeiros, não levando em conta os demais aspectos considerados na proposta.

Na Figura 15 poderá ser observada a proposta de auto-sustentação a partir da segmentação do negócio, na perspectiva de clientes e no acompanhamento dos resultados através do mapa estratégico (figura 16) e do painel de desempenho por meio dos indicadores (quadro 16), contemplado pelo *Balanced Scorecard*, que permitirá conhecer os aspectos financeiros e não-financeiros da organização.



Fonte: Adaptada pelo autor.

FIGURA 15: Modelo de Gestão Proposto.

Na Figura 15, a tomada de decisão está focada principalmente na auto-sustentação, sendo que a geração da receita operacional será conhecida a partir dos segmentos do mercado, social e mantenedor e a receita compulsória será destinada aos investimentos em infraestrutura e programas de subsídios institucionais. A gestão será efetuada sob a visão estratégica da Organização, com obediência ao planejamento estratégico existente; o acompanhamento será efetuado utilizando os indicadores das cinco perspectivas do *Balanced Scorecard*, mencionadas na Figura 15.

5.1.1 Aspectos importantes para alcançar a auto-sustentação

Nesta etapa, serão identificados cada um dos segmentos que constituem o grande ponto de partida para que o Senac possa conhecer a origem do seu resultado bem como melhorar o processo de tomada de decisão .

5.1.1.1 Auto-Sustentação

A proposta é de gerar recursos a partir do desenvolvimento das atividades de formação profissional relacionadas ao negócio, equalizar as oportunidades do mercado da Educação, continuar desenvolvendo os programas voltados ao mantenedor e participar nas ações de inclusão social.

5.1.1.2 Receita Compulsória

O novo modelo de gestão deve continuar desenvolvendo programas de inclusão social para justificar a importância desta contribuição, divulgar junto aos órgãos governamentais o papel do Senac na formação da mão-de-obra do trabalhador brasileiro, as

oportunidades para incentivar novos empreendedores e conseqüentemente contribuir para a qualidade de vida e o desenvolvimento do país.

É preciso incentivar os contribuintes e os empresários na busca dos serviços do Senac para proporcionar o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e conseqüentemente a continuidade, a competitividade e a lucratividade do segmento do negócio.

5.1.1.3 Segmento Mercado

Será necessário ingressar no mercado competitivo da educação profissional através de políticas bem definidas de Marketing e de comercialização, além da preocupação com a qualidade dos ambientes e serviços, priorizando os períodos de maior procura, pesquisando o mercado para definir prioridades nos níveis educacionais, revisar custos e preços para enfrentar a concorrência e agregar valor na busca da auto-sustentação, mantendo os investimentos e assegurando a continuidade das atividades sociais e mantenedoras.

5.1.1.4 Segmento Social

O compromisso com o desenvolvimento social para o Senac é uma responsabilidade assumida desde a sua criação e, por esse motivo, deve-se continuar a perseguir a formação profissional de pessoas carentes para o programa de inclusão social. Atualmente, este programa vem sendo desenvolvido com recursos compulsórios dos mantenedores. A proposta é que esse segmento continue sendo mantido com os recursos compulsórios e com parte dos recursos operacionais gerados pela gestão de auto-sustentação. E, para avaliar a participação do Senac neste programa, sugere-se a criação de um centro de formação profissional exclusivo para o desenvolvimento do programa de inclusão social no estado de Santa Catarina.

5.1.1.5 Segmento Mantenedor

Nesse segmento estão incluídas as empresas de comércio e serviços que contribuem de forma compulsória para o Senac. A partir dessa contribuição é formada a Receita Compulsória, responsável atualmente por aproximadamente 41% dos recursos necessários para a continuidade das atividades do Senac.

A proposta é de continuidade do recebimento da receita compulsória mas que o Senac possa realizar programas de formação profissional com preços diferenciados para desenvolver o segmento e assim proporcionar a satisfação dos mantenedores.

5.2 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SENAC

Neste item, contemplar-se-á a evolução do planejamento estratégico do Senac/SC compreendida desde o seu início até os dias atuais.

5.2.1 Planejamento Estratégico (1996 - 2000)

O Departamento Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac, Administração Regional de Santa Catarina, apresentou o pensamento estratégico para o período de 1996 a 2000, resultado da reunião técnica realizada de 22 a 25 do mês de agosto de 1995.

A Missão do Senac foi assim definida: “Promover ações educacionais com excelência para o desenvolvimento do ser humano e da sociedade”.

O Quadro 15 demonstra como estão formadas as macroestratégias do planejamento estratégico 1996 – 2000 do Senac Administração Regional de Santa Catarina.

QUADRO 15: Macroestratégias, macropolítica e objetivos do planejamento estratégico 1996 – 2000.

Macro – Estratégia	Macro - Política	Objetivos
Modernização Organizacional	Redimensionar administrativamente a organização	Tornar a Organização transparente, atualizada e competitiva através da adequação dos meios aos fins.
Reestruturação Educacional	Identificar o cliente visando a criação e reestruturação dos serviços educacionais com materiais instrucionais tecnologicamente atualizado.	Tornar as ações educacionais dinâmicas e competitivas tecnologicamente, para satisfazer as necessidades dos clientes.
Marketing	Fortalecer a imagem Senac-Fecomércio e divulgar os serviços educacionais através de um sistema padronizado.	Veicular através da mídia a imagem Senac-Fecomércio, bem como padronizar e efetivar a divulgação dos serviços educacionais.
Autonomia Financeira	Otimizar o aproveitamento das instalações existentes, mantendo e formando parcerias, criando novos serviços educacionais com excelência.	Garantir a estabilidade e o crescimento do Senac, buscando o equilíbrio financeiro independentemente da receita compulsória

Fonte: Planejamento estratégico Senac / SC, 1995.

5.2.2 Primeira Revisão do Plano Estratégico (1998-2000)

Após decorridos dois anos da elaboração do Planejamento Estratégico, foi efetuada uma reformulação entre os dias 12 e 14 de junho de 1997, para a qual foram reunidos os gestores da organização e visualizados os novos cenários, avaliando o documento original, bem como a sua implementação.

Revisadas as estratégias traçadas, foi mantida a Missão das Macroestratégias de Autonomia Financeira, Modernização Organizacional, Marketing e modificada a Macroestratégia Implantação da Estrutura Educacional. Quanto aos objetivos, as maiores modificações ocorreram na Macroestratégia Autonomia Financeira, onde o foco passou a ser a rentabilidade (“Garantir a rentabilidade e o crescimento do Senac, buscando a independência financeira”) e na Macroestratégia de Marketing, onde o objetivo passou a ser: “Vender de forma padronizada através de todos os meios de comunicação os serviços educacionais da entidade, bem como sua relação com o sistema Fecomércio” (Senac, 1997).

Portanto, verifica-se nessa revisão estratégica a importância da modernização e da adequação das instalações, a preocupação com o cliente e, principalmente, com a autonomia financeira que terá a sua rentabilidade sustentada a partir do planejamento das vendas e do programa de marketing.

5.2.3 Planejamento Estratégico (2001-2010)

A estrutura do novo planejamento estratégico do Senac para esse período foi composta pela Missão, Visão, Declaração de Valores, Principais Oportunidades e Desafios, as Questões Estratégicas de Marketing, a Modernização Organizacional, a Educação e Trabalho, a Qualidade, os Recursos Humano e as Parcerias (Senac, 2001).

A Missão: “O Senac/SC tem compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento”.

A Visão: “Até 2010, o Senac/SC será reconhecido como referência em ações educacionais e disseminação do conhecimento” (Senac, 2001).

A Declaração de Valores está pautada na Credibilidade, Responsabilidade Social, Formação para Cidadania, Inovação Tecnológica, Crescimento Sustentável, Valorização das Pessoas, Integridade nas Ações e Relações, Parcerias, Comprometimento com a Aprendizagem, Qualidade nas Ações Educacionais e Transparência das Ações (Senac, 2001).

Com relação às Questões Estratégicas, verifica-se a preocupação com a Qualidade, Recursos Humanos e Parcerias, tendo sido eliminada a estratégia da Autonomia Financeira. Ficou caracterizada nesse planejamento a não preocupação com a auto-sustentação e sim com a forte manutenção do aspecto social (Senac, 2001).

5.2.4 Realinhamento Estratégico (2003-2010)

A proposta do realinhamento é a de manter a Visão, a Missão e os Valores, fazendo uma readaptação nas questões estratégicas, transformando em cinco as estratégias com foco

na Gestão Organizacional Participativa voltada para a descentralização, a melhoria da comunicação e dos processos, através da modernização continuada, focada nas demandas da sociedade. A Gestão Financeira, desenvolvida a partir do gerenciamento dos recursos financeiros e através de política de resultados com a administração de caixa, custos, preço e investimentos, alocando os recursos através de processos e projetos, desenvolvendo diretrizes para proporcionar o equilíbrio econômico-financeiro da organização. A Gestão de Pessoas, voltada à socialização das ações de recursos humanos a todos os colaboradores da instituição, bem como o desenvolvimento constante dos mesmos na organização, através de políticas voltadas para o envolvimento, valorização e comprometimento das equipes, garantindo a satisfação do ser humano e a efetividade do negócio. A Gestão Educacional será desenvolvida a partir de diagnóstico, planejamento e acompanhamento dos processos de aprendizagem, para a incorporação de novas tecnologias e a definição de perfis e itinerários de formação, organizados em currículos por competência e voltados ao mundo do trabalho, tendo como prioridade a gestão do conhecimento, o desenvolvimento humano e de potencialidades educacionais nos níveis básico, técnico e superior, incentivando pesquisa e extensão, em articulação com a educação básica, valendo-se também da educação à distância. A Gestão de Marketing diz respeito à garantia da sustentabilidade e do fortalecimento da marca, através da disseminação e divulgação da informação aos colaboradores e a sociedade da prospecção e segmentação de mercados, através da realização de pesquisas, da aferição de produtos e serviços e da sua colaboração. A Gestão Autonomia Financeira retoma a preocupação com a Auto-Sustentação a partir dos resultados operacionais, utilizando a receita compulsória nos programas sociais e nos investimentos. Para que essa proposta seja alcançada é preciso que o Senac/SC, implemente medidas e instrumentos capazes de proporcionar resultados operacionais satisfatórios, alcançando assim a auto-sustentação. Além disso, será preciso criar indicadores para conhecer e acompanhar os resultados alcançados, avaliar a execução do plano de metas para possibilitar identificar os aspectos financeiros e não-financeiros (Senac, 2003).

5.2.4.1 Programa de Execução do Realinhamento Estratégico

Após a definição da visão estratégica, o primeiro passo para a sua implantação foi criar uma pauta de trabalho, onde foram reescritos os objetivos de cada projeto, a definição dos resultados a serem alcançados e os prazos.

Na estratégia Gestão Organizacional, os objetivos reescritos foram: controles geridos através de participação, com sistema de comunicação implantado de forma integrada para facilitar a tomada de decisão e o realinhamento gerencial, revisando processos, organograma, regimentos e proporcionando a modernização das Unidades Operativas, a partir da implementação de políticas e critérios técnicos, financeiros e sócio-econômicos (Senac, 2003).

Na Estratégia Gestão Financeira, os objetivos foram: implantação do sistema de informações financeiras para agilizar o processo decisório que administre o caixa, custos, preços e investimentos. Fazer o acompanhamento de receitas e despesas, estabelecendo critérios e indicadores para orientar os investimentos em inovação tecnológica, capacitação das equipes, desenvolvimento organizacional, redimensionamento dos espaços físicos, desenvolvimento de novos produtos e do programa de marketing. Política de resultados implantada através da gestão de processos e projetos, proporcionando o equilíbrio econômico financeiro da organização.

Na Gestão de Pessoas, os objetivos estão relacionados primeiro ao Programa de Educação Corporativa, implantado a partir da definição dos perfis profissionais necessários ao desenvolvimento dos cargos e funções. O segundo diz respeito ao Plano Diretor de Recursos Humanos, que contempla a ambientação, valorização de funcionários, seleção, plano de carreira, benefícios, administração de desempenho e plano de sucessão. O outro objetivo criado foram os Parâmetros de Alocação de Pessoal, estabelecidos de acordo com as necessidades mínimas da instituição (Senac, 2003).

Na Gestão Educacional, os objetivos propostos foram: ações educacionais estruturadas através de itinerários, voltados para as necessidades do mercado, podendo estar

articulados com a educação básica e a educação à distância, garantindo os referenciais da educação; critérios definidos para a estruturação, expansão, avaliação e implantação de ações nos níveis básico, técnico e tecnológico; projeto de inserção de alunos no mercado de trabalho e implementação de apoio às organizações, valendo-se de parcerias através da pesquisa e da extensão (Senac, 2003).

Na Gestão de Marketing, os objetivos propostos estão assim constituídos: ações (resultados, projetos e cursos) e valores organizacionais (missão, visão, valores) disseminados (interno e externo); parcerias estabelecidas com organizações, universidades e departamento nacional, para agregar valor e fortalecer da marca; área de relações com o mercado estruturada (política, estrutura, cultura e estratégias); ações institucionais avaliadas e validadas, para criação e atualização de produtos e melhoria de processos (aferição de nível de satisfação dos clientes) (Senac, 2003).

Após demonstrada a evolução do realinhamento estratégico 2003-2010, apresentar-se-á a seguir um modelo de acompanhamento dos objetivos estratégicos do Senac/SC a partir da Visão e da Missão proposta para este período e em conformidade com as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

5.3 FLUXOGRAMA DO MODELO

A proposta apresentada fundamentar-se-á no planejamento estratégico do Senac/SC (2003-2010). Os objetivos estratégicos foram classificados segundo as perspectivas financeiras, os clientes, a educação, os processos internos e a aprendizagem e o crescimento com base no *Balanced Scorecard*.

Na perspectiva financeira, contemplou-se a auto-sustentação como forma de equilibrar e gerir os aspectos financeiros da organização. Para tanto, foram criados indicadores capazes de administrar o caixa, custos e investimentos, medir os sistemas existentes na organização, agilizar os processos decisórios e estabelecer critérios para orientar a aplicação de investimentos.

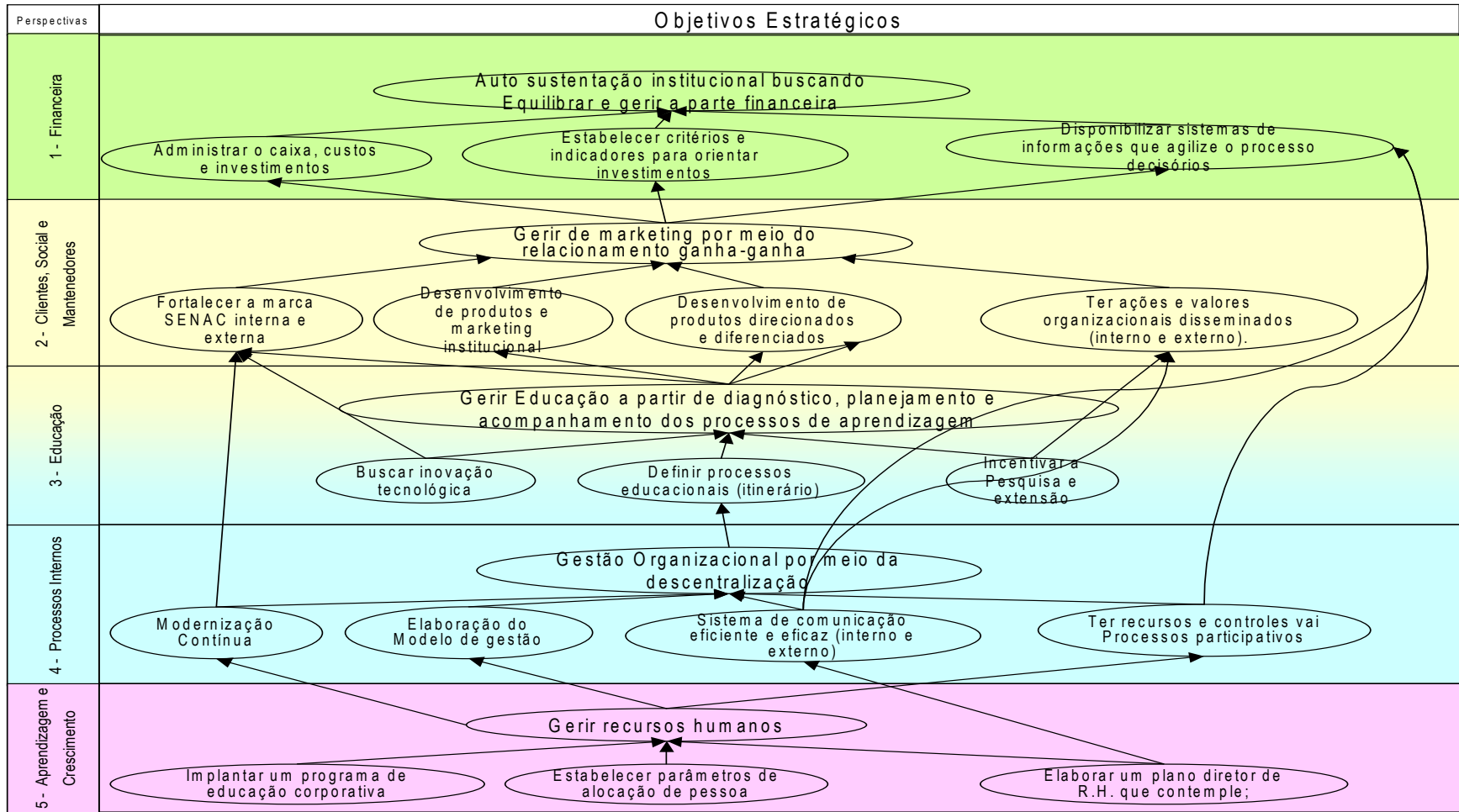
Na perspectiva clientes, social e mantenedores a grande preocupação é segmentar o negócio em mercadológico, social e mantenedor, voltado para a satisfação do cliente, fortalecendo a marca Senac de forma interna e externa, oferecer portfólio de produtos diferenciados e disseminar valores organizacionais.

Na perspectiva da educação, diagnosticar os processos de acompanhamento da aprendizagem, definir processos educacionais, itinerários, buscar a inovação tecnológica e incentivar a pesquisa e a extensão.

Na perspectiva dos processos internos, propõe-se a descentralização da gestão organizacional, sendo que os aspectos importantes estão relacionados à modernização continuada, aos investimentos com processos participativos e à melhorias dos controles, a criação de um modelo de gestão e a melhoria no sistema de comunicação interna e externa.

Na perspectiva aprendizagem e crescimento, incentivar fortemente a gestão de recursos humanos com a implantação de um programa de educação corporativa; estabelecer parâmetros de alocação de pessoas e elaborar um plano diretor de recursos humanos.

A seguir, apresenta-se o fluxograma proposto sobre os objetivos estratégicos Senac/SC, a partir das perspectivas contempladas no *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptada pelo autor.

FIGURA 16: Mapa Estratégico.

5.3.1 Acompanhamento dos objetivos estratégicos

Com base no mapa estratégico apresentado, elaborar-se-á uma proposta de indicadores de resultados em conformidade com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, objetivando medir os aspectos financeiros e não-financeiros do planejamento estratégico do Senac/SC (2003-2010).

Na perspectiva financeira, procurar-se-á medir a auto-sustentação das unidades operativas evidenciando receitas, custos, caixa e resultados a partir da segmentação do negócio.

Na perspectiva de mercado, será conhecida a excelência do Senac/SC, a satisfação do cliente, a necessidade do mercado na formação profissional para a criação de novos produtos e, principalmente, conhecer os usuários dos segmentos social, mantenedor e mercadológico.

Na perspectiva da educação, a proposta vem com a implementação dos itinerários, a inovação tecnológica, a pesquisa e a extensão.

Na perspectiva de processos internos, desenvolver-se-á um sistema de comunicação, modelo de gestão e a modernização da organização para sustentar a segmentação do negócio e proporcionar melhoria na qualidade dos serviços.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, desenvolver recursos humanos através do plano diretor, da educação corporativa, da devida locação de pessoas e a satisfação dos colaboradores através de políticas motivacionais e avaliação de desempenho.

Abaixo, apresenta-se o quadro demonstrativo dos indicadores contemplando o perfil de desempenho e os indicadores, segundo as perspectivas do *Balanced Scorecard* em conformidade com os objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico do Senac/SC (2003-2010).

QUADRO 16: Demonstrativo do BSC – Senac/SC.

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meios (fórmulas)	Meta			Iniciativas Estratégicas	Responsável	Orçamento
				Situação Atual	2005	2006			
Financeira	U.O Auto-Sustentável	% das Receitas / Despesas Operacionais	Relatório de acompanhamento financeiro das Unidades				Política de resultados implantada através da gestão de processos e projetos proporcionando o equilíbrio econômico-financeiro da organização. Atender portfólio de produtos		
	Descriminar a Receita	% de participação mercado					Sistema de Informações Financeiras implantado, que agilize o processo decisório, que administre o caixa, custos, preços e investimentos organizacionais e acompanhe as receitas e despesas.		
		% de participação mantenedor							
		% de participação Social							
	Utilizar os ativos existentes (Fluxo de Caixa)	% dias Receitas / Despesas Operacionais						Atender portfólio de produtos	
% Investimentos / Reserva									

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meios (formulas)	Meta			Iniciativas Estratégicas	Responsável	Orçamento
				Situação Atual	2005	2006			
Mercado (Clientes, Social e Mantenedor)	Marca	Número de organismos diferentes citando o Senac como uma excelente instituição					Ações (resultados, projetos e cursos) e valores organizacionais (missão, visão, valores) disseminados (interno e externo).		
	Divulgação Externa	Número de cursos no qual o mercado reconhece como melhor					Área de relações com o mercado estruturada (política, estrutura, cultura e estratégias).		
		Número de cursos que o mantenedor reconhece como melhores							
		Número de cursos que o social reconhece como melhores							
	Produtos (Cursos padrão Senac/SC)	Número de Cursos direcionados e diferenciados para o mercado					Ações institucionais avaliadas e validadas, para criação/atualização de produtos e melhoria de processos (aferição de nível de satisfação dos cliente).		
		Número de Cursos direcionados para o mantenedor							
		Número de Cursos direcionados para o social							
	Divulgação Interna	Número de formas pelas quais são dispostas a informações institucionais aos colaboradores					Ações (resultados, projetos e cursos) e valores organizacionais (missão, visão, valores) disseminados (interno e externo).		

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meios (formulas)	Meta			Iniciativas Estratégicas	Responsável	Orçamento
				Situação Atual	2005	2006			
Educação	Desenvolver Itinerário	Número de itinerários concluídos					Ações educacionais estruturadas através de itinerários, voltados às necessidades do mercado, podendo estar articulados com a educação básica e educação à distância, garantindo os referenciais da educação.		
	Promover a Inovação	% do Novos Cursos	Do total de cursos disponíveis ou estruturados em relação ao que já existia						
	Desenvolver a Pesquisa e Extensão	Número de parcerias desenvolvidas e firmadas e trazendo os benefícios esperados	Do total de parcerias já firmadas ou estruturados em relação ao que já existia						
Processos Internos	Promover Modernização	Grau de atualização com o mercado	Comparar-se ao que está no mercado, destaques em algumas áreas, igual ao mercado, abaixo do mercado, não se preocupa						

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meios (formulas)	Meta			Iniciativas Estratégicas	Responsável	Orçamento
				Situação Atual	2005	2006			
Processos Internos	Desenvolver a Sistematização	Número de processo (Projetos) implementados e trazendo os benefícios esperados					Recursos produtivos e de controle geridos através de participação; Modernização das unidades definidas, a partir de critérios técnicos, financeiros e sócio-econômicos; Critérios e indicadores estabelecidos para orientar investimentos em inovação tecnológica		
	Sistemas de Comunicação - Interno	Número de instrumentos formais que favoreçam a comunicação up e down ou vice-versa:	Por meio de comunicações (mídias, verbal, telefone, escrita formal, intranet, comissões, outras formas				Sistema de comunicação interna e externa implantado de forma integrada para facilitar a tomada de decisão		
	Desenvolver os Sistemas de Comunicação - Externo	Número de instrumentos formais que favoreçam a comunicação com o mercado	Por meio de comunicações (mídias, verbal, telefone, escrita formal, internet, outras formas)				Sistema de comunicação externa implantado de forma integrada para facilitar a tomada de decisão, reavaliando os processos e procedimentos definindo e implantando um programa de qualidade.		
		Número de instrumentos formais que favoreçam a comunicação social	Por meio de comunicações (mídias, verbal, telefone, escrita formal, internet, outras formas)						
		Número de instrumentos formais que favoreçam a comunicação com o mantenedor	Por meio de comunicações (mídias, verbal, telefone, escrita formal, internet, outras formas)						

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meios (formulas)	Meta				Iniciativas Estratégicas	Responsável	Orçamento
				Situação Atual	2005	2006	2007			
Empregados (crescimento e aprendizagem)	Plano Diretor	Números de sub-sistemas normatizados	Através do estabelecimento da filosofia, conceitos, processo e planos					Plano Diretor de RH elaborado contemplando: (docs de =>) ambientação, valorização de funcionários, seleção, plano de carreira, benefícios, administração de desempenho e plano de sucessão. Elaborar o Plano Diretor Aprovar o Plano Diretor		
	Educação Corporativa	Número de características Inter-funcionalidades	Através de critérios de feedback, jogos de negociações, multidisciplinariedade, rodízio, entre outros					Programa de Educação Corporativa implantado a partir da definição dos perfis profissionais necessários ao desenvolvimento dos cargos/funções.		
		% de funcionários que realizaram treinamentos	Por meio de cursos com +40 horas nos últimos 12 meses e devidamente certificado							
	Parâmetros de Alocação	Número de demanda de pessoas (divisão, U.O.s, Assessorias)	Alocação das pessoas leva em conta a quantidade de horas, a infra-estrutura e os propósitos da Unidade (Operativa ou Serviços)					Atender o estabelecido pelo plano diretor		

Fonte: Adaptada pelo autor.

6 IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA

Neste capítulo, mostra-se como será implementada a proposta de indicadores de resultados em conformidade com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e os objetivos estratégicos desenvolvidos no Quadro 16 com as informações extraídas do Sistema Advance (Sistema de informações integradas na Administração Regional e nas Unidades do Senac/SC) que contempla todos os registros pedagógicos e financeiros dos alunos.

6.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Na perspectiva financeira serão apresentados os indicadores que irão demonstrar os índices de auto-sustentação das unidades, evidenciar as receitas e utilização dos ativos e rentabilidade dos cursos.

6.1.1 Auto-sustentação com base na segmentação do negócio

As receitas de serviços serão extraídas do sistema educacional a partir da programação financeira dos contratos assinados com os alunos que estão registrado no Sistema *Advance*. Estas receitas serão conhecidas como segmento de negócio.

As receitas compulsórias serão alimentadas a partir do registro contábil existente no sistema SCC (Sistema de Contabilidade e Controle).

Estas informações permitirão conhecer os indicadores de receitas por segmento do negócio conforme representado no Quadro 17.

QUADRO 17: Receitas.

SEGMENTOS	R\$	%
Operacional		
Mercadológico		
Mantenedores		
Social		
Sub-Total		
Compulsória		
Total		

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.1.2 Auto-sustentação das unidades de formação educacional

No Quadro 18 será contemplada a relação receita/despesas operacionais por unidade de formação de educação profissional do Senac/SC, além do percentual de auto-sustentação de cada unidade. Esses dados serão buscados no Sistema *Advance*. Este índice permitirá verificar se a unidade é auto-sustentável.

QUADRO 18 : Relação das Receitas/despesas operacionais.

UNIDADES	RECEITAS	DESPESAS	ADM. REGIONAL	%
TOTAIS				

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.1.3 Rentabilidade dos cursos por segmento

No Quadro 19 será demonstrado o valor planejado dos cursos comparativamente com o realizado. Será possível conhecer e ajustar possíveis desvios de planejamento e avaliar a rentabilidade em cada segmento de mercado. Essas informações serão extraídas de relatórios existentes no Sistema *Advance*.

QUADRO 19: Rentabilidade.

NOME de CURSOS	Cidade	Turmas	PLANEJADO			REALIZADO		
			Receita	Despesa	%Rentab	Receita	Despesa	%Rentab
MERCADOLÓGICO								
MANUTENEDOR								
SOCIAL								
TOTAL								

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.1.4 Acompanhamento financeiro por segmento

O Quadro 20 propõe o acompanhamento financeiro por tipo de fonte de recursos através do fluxo de caixa. Os valores oriundos da receita operacional serão destinado aos desembolsos voltados para os gastos operacionais. Os recursos originários da receita compulsória serão utilizados para investimentos, sustentabilidade das unidades que não alcançaram a auto-sustentação, gastos institucionais da Administração Regional e formação de reserva de caixa. O indicador irá acompanhar o grau de comprometimento da receita compulsória. No decorrer do tempo, a tendência é que a receita compulsória seja utilizada apenas para investimentos da organização.

QUADRO 20: Fluxo de Caixa.

RECURSOS	R \$	%
Receita Operacional		
Mercadológico		
Manutenedores		
Social		
Receita Compulsória		
DESEMBOLSOS		
Custeio Adm. Regional		
Custeio Operacional		
Mercadológico		
Manutenedores		
Social		
RESULTADOS/INVESTIMENTOS		
INVESTIMENTOS		
Operacional		
Mercadológico		
Manutenedores		
Social		
Estrutura		
Plano Estratégico		
Reserva de Caixa		
RESULTADO FINAL		

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.2 PERSPECTIVA DE MERCADO

Nesta perspectiva, procurar-se-á conhecer os cursos existentes no Senac/SC e o reconhecimento da marca Senac pelo mercado em todos os segmentos do negócio.

6.2.1 Produção por segmento do negócio

Os Quadros 21 e 22 têm como proposta demonstrar a relação de todos os cursos da organização por segmento do negócio. Através destes demonstrativos, poder-se-á conhecer detalhadamente o número de matrículas, de turmas e a carga horária dos cursos por segmento. E, ainda, se estes cursos foram concluídos ou continuam em andamento.

QUADRO 21: Produção concluída por segmento de negócio.

SEGMENTOS	Produção por Caracterização					
	Ação Educacional Profissional			Ação Ext. à Educ. Profissional		
	CH	TURMAS	MATR	CH	TURMAS	MATR
Mercadológico						
Mantenedores						
Social						
Total						

Fonte: Adaptada pelo autor.

QUADRO 22: Produção em andamento por segmento de negócio.

SEGMENTOS	Produção por Caracterização					
	Ação Educacional Profissional			Ação Ext. à Educ. Profissional		
	CH	TURMAS	MATR	CH	TURMAS	MATR
Mercadológico						
Mantenedores						
Social						
Total						

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.2.2 Reconhecimento de cursos por segmento de negócio

Neste quadro será identificado o número de cursos reconhecidos em todos os segmentos do negócio, o que permitirá desenvolver estratégias para implementação dos cursos ou redirecionamento do mercado.

Esses dados serão retirados do cadastrado de alunos existente no módulo educacional do Sistema *Advance*.

QUADRO 23: Cursos reconhecidos por segmento de negócio.

Nº de Cursos	Mercadológico	Mantenedor	Social
Total			
%			

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.2.3 Reconhecimento dos cursos por organismos (Marca)

Neste quadro será apresentado o número de organismos que citaram o Senac/SC como excelente instituição na atividade da educação profissional.

Essas informações serão retiradas de publicações e eventos acompanhados pela assessoria de marketing da organização.

QUADRO 24: Nº de organizações que reconhecem o Senac.

Organismos	Nº de citações
Total	

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.2.4 Endomarketing – Informações institucionais aos colaboradores

No quadro 25 estão apresentados os meios utilizados para a divulgação interna do negócio da organização e a sua interação com as atividades da organização. Este será medido pela frequência do uso dos meios, que podem ser permanentes, mensais ou anuais, entre outros.

QUADRO 25: Frequência das informações institucionais aos colaboradores.

M E I O S	F R E Q U Ê N C I A
I n t r a n e t	
J o r n a i s	
E n c o n t r o s	
S e m i n á r i o s	
T o t a l	

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.3 PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO

Nesta perspectiva, será conhecido o portfólio dos cursos do Senac/SC, seus itinerários, a preocupação com a abertura de novos cursos, além do número de parcerias firmadas para o desenvolvimento da educação profissional.

6.3.1 Portfólio

O portfólio de produtos tem como principal objetivo conhecer os cursos por segmento e por período, de modo que facilite identificar a sua rentabilidade e o período mais adequado para sua comercialização.

Os Quadros 26 e 27 apresentam o modelo que será alimentado pelo módulo do educacional do Sistema *Advance* e permitirá também o planejamento das vendas dos cursos.

QUADRO 26: Portfólio dos cursos por segmento.

NOME de CURSOS	Qtd de Turmas	PLANEJADO			REALIZADO		
		Receita	Despesa	%Rentab	Receita	Despesa	%Rentab
MERCADOLÓGICO							
MANTENEDOR							
SOCIAL							
TOTAL							

Fonte: Adaptada pelo autor.

QUADRO 27: Portfólio dos cursos por período.

NOME de CURSOS	Qtd de Turmas	PLANEJADO			REALIZADO		
		Receita	Despesa	%Rentab	Receita	Despesa	%Rentab
NOTURNO							
VESPERTINO							
MATUTINO							
TOTAL							

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.3.2 Itinerário dos cursos

O itinerário é o caminho que o aluno poderá seguir para buscar de forma mais adequada a formação profissional. Este indicador servirá para melhor programar a execução dos cursos.

QUADRO 28: Itinerários.

Area	% de Itinerários Construídos
Saúde	10%
Informática	60%
Gestão	40%
Idiomas	30%
Comércio	60%
Meio ambiente	20%

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.3.3 Criação dos novos cursos

Este indicador pretende demonstrar qual o percentual de ingresso de novos cursos na produção da organização por segmento. Também avaliará o percentual dos cursos existentes em relação aos cursos novos. Este indicador demonstrará em qual segmento a instituição está criando mais cursos. Indica também o quanto o Senac está em sintonia com o mercado com relação à formação profissional e às demandas emergentes.

QUADRO 29: Criação de novos cursos.

SEGMENTO	Nº DE CURSOS EXISTENTES	Nº DE NOVOS CURSOS	%
MERCADOLÓGICO			
MANTENEDOR			
SOCIAL			

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.3.4 Parcerias por segmento

O Quadro 30 traz o número de parcerias existentes e a criação de novas parcerias por segmento do negócio. Este indicador permite que realize aferição da penetração da marca no mercado.

QUADRO 30: N° de parcerias por segmento.

SEGMENTO	PARCERIAS EXISTENTES	NOVAS PARCERIAS	TOTAL
MERCADOLÓGICO			
MANTENEDOR			
SOCIAL			

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.4 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Esta perspectiva permitirá avaliar os sistemas de informação, a comunicação interna e externa, a sistematização dos processos e a modernização da organização.

6.4.1 Modernização ambiente pedagógico

O Quadro 31 trará o nível de modernização do ambiente pedagógico do Senac/SC em relação ao que o mercado está oferecendo.

Este indicador poderá permitir a alocação de recursos para a manutenção da competitividade da unidade em relação ao mercado local.

QUADRO 31: Modernização Da Organização.

UNIDADE	Nº DE AMBIENTE CLIMATIZADO	LABORATÓRIO MULTI-MÍDIA	BIBLIOTECA	SALAS CONVENCIONAIS
UNIDADE 1				
UNIDADE 2				
TOTAL REGIONAL				
%				

Fonte: Adaptada pelo autor.

QUADRO 35 : Nº de meios de instrumentos de comunicação externa com o mercado.

MEIOS	Nº ACESSO/ALUNOS
OUTDOOR	
RADIO	
TV	
INTERNET	
JORNAIS	
REVISTAS	
PARCERIAS	
MALA DIRETA	
TOTAL Nº	

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.4.5 Instrumentos de comunicação externa social

O quadro 36 demonstrará quais os instrumentos formais que mais favorecem a comunicação das atividades sociais do Senac/SC, ou seja, identificará as demandas sociais de cursos ou serviços oferecidos do Senac/SC. Os dados serão coletados a partir do questionamento efetuado no momento da matrícula (cadastro dos alunos) ou de demandas específicas por órgãos governamentais.

QUADRO 36 : Nº de meios de instrumentos de comunicação externa social.

MEIOS	Nº ACESSO/ALUNOS
CENTROS COMUNITÁRIOS	
ASSOCIAÇÕES	
ESCOLAS	
COOPERATIVAS	
PROGRAS COMUNITÁRIOS	
EVENTOS	
PARCERIAS	
JORNAIS	
TOTAL Nº	

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.4.6 Instrumentos de comunicação externa mantenedor

O quadro 37 demonstrará o número de instrumentos formais que mais favorecem a comunicação das atividades para o segmento mantenedor. Tais instrumentos foram identificados por meio de relacionamento com mantenedores de cursos ou serviços oferecidos do Senac/SC. Os dados serão coletados a partir do questionamento efetuado no momento da matrícula (cadastro dos alunos) ou por demandas de instituições ou organizações que mantêm o Senac/SC.

QUADRO 37: Nº de meios de instrumentos de comunicação externa mantenedor.

MEIOS	Nº ACESSO/ALUNOS
MALA DIRETA	
CONSELHO CONSULTIVO	
REUNIÃO	
EVENTOS	
PARCERIAS	
VISITAS TÉCNICAS	
PARCERIAS	
TOTAL Nº	

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.5 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Esta perspectiva apresenta as medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional.

Determinar resultados a partir da comunicação e do alinhamento dos indivíduos, proporcionar mudança na cultura da empresa e motivação para conscientizar todos sobre a importância de alcançar a visão e missão da organização.

6.5.1 Plano Diretor

O plano diretor é um documento normativo que busca, através da exposição da filosofia, princípios e diretrizes organizacionais, estabelecer condições para a concretização de uma relação saudável entre a empresa e os seres humanos.

O plano diretor tem dois objetivos: estabelecer políticas, diretrizes e formas de ação e agilizar e facilitar a gestão dos seres humanos na organização.

6.5.1.1 Plano de desenvolvimento de recursos humanos

Este plano contemplará os seguintes objetivos:

- a) Programa de ambientação;
- b) Planejamento e treinamento;
- c) Desenvolvimento de pessoal;
- d) Desenvolvimento da organização.

No Quadro 38 está demonstrada a forma de medir o desenvolvimento da organização segundo as macro-estratégias. Este índice permitirá medir o grau de participação e envolvimento dos colaboradores da organização em todos os níveis de atividade.

QUADRO 38: Desenvolvimento de recursos humanos.

MACRO ESTRATÉGICO	Nº DE EVENTOS	TOTAL DE CH	Nº PARTICIPANTES	TIPO DE ATIVIDADE			
				CONGRESSO	TREINAMENTO	VISITAS	ESTÁGIOS
Gestão Organizacional							
melhoria comunicação							
melhoria processos							
melhoria modernização							
melhoria descentralização							
Gestão Financeira							
gerenciamento rec.financ.							
administração caixa							
custo/preço/investimento							
Gestão de pessoas							
cultura organizacional							
desenvolvimento equipes							
programa des.competências							
capacitação docente							
Gestão Educacional							
desenvol. tecnologia							
legislação educacional							
desenvol. Itinerário							
desenvol. Profissional							
Gestão Marketing							
segmentação mercado							
missão, visão, valores							
pesquisa/ definição produtos							

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.5.1.2 Regulamento Pessoal

O regulamento pessoal tem como objetivo acompanhar o regime disciplinar, de férias, de trabalho, licença e punição do empregados. O quadro 39 permitirá identificar a situação de cada empregado em relação às normas da organização.

QUADRO 39: Regulamento Pessoal.

Rol de Funcionários	Lotação	Cargo	férias	absenteísmo	licença	aposentadoria	disp. s/remuneração	punição
A								
B								
C								
D								
E								
F								
...								
Total								

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.5.1.3 Plano de Cargos e salários

O Quadro 40 atenderá a orientação normativa da gestão dos cargos e de remuneração da empresa, que dará suporte aos planos de sucessão, suprimento, administração de desempenho e desenvolvimento de recursos humanos. Este plano estará contemplado no sistema de folha de pagamento através do registro funcional.

QUADRO 40: Plano de Cargos e Salários.

Cargos	Perfil	Classificação	Remuneração
Auxiliar administrativo			
Gerentes			
Secretária			
...			

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.5.1.4 Plano de administração de desempenho

O plano de administração de desempenho trará a definição de tarefas, priorização das tarefas, estabelecimento de metas, negociação e padrões de desempenho e também permitirá acompanhar a gestão de conquista de metas por equipes ou individual, conforme o Quadro 41.

QUADRO 41: Administração de desempenho.

Equipe/empregados	Tarefas	Estabel. de metas	Negociação	Padrão de desempenho	Acompanhamento
Gerencias					
Empregados					
Projetos					
...					
Total					

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.5.1.5 Plano de Benefícios

No Quadro 42 estarão representados os benefícios legais, assistenciais, recreativos e supletivos, o que torna esse quadro um instrumento de monitoramento e gerenciamento da concessão dos benefícios. Estará contemplado no sistema da folha de pagamento e em conformidade com os acordos coletivos e as portarias da organização.

QUADRO 42: Plano de Benefícios.

Rol de Benefícios	Nº de empregados	Lotação	% do orçamento do RH	% Faturamento	% Resultado Operacional
Unimed					
Aposentadoria Complementar					
Vale Transporte					
Outros					

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.5.1.6 Plano de Sucessão

Neste plano será contemplada e definida a relação de cargos-chave, o perfil funcional, o quadro de acesso e a análise de potencial, objetivando indicar possíveis funcionários para ocupar cargos-chave dentro da organização ou o desenvolvimento dos colaboradores para tal finalidade, conforme o Quadro 43.

QUADRO 43: Plano de Sucessão.

Cargos Chaves	Perfil do Cargo	Funcionários	Perfil Funcionário	Nº de empreg. Habilitados
Gerentes				
Assessores				
Chefe de divisão				
Outros				

Fonte: Adaptada pelo autor.

6.5.1.7 Plano de Suprimento de Recursos Humanos

O Quadro 44 apresentará a movimentação de recrutamento e seleção de pessoal no âmbito interno e externo da organização. Este servirá para orientar o processo de recrutamento e seleção apresentando candidatos para a ocupação das vagas existentes. Este plano está contemplado no plano de cargos e salários e no sistema de registro e mapeamento de competências.

QUADRO 44: Plano de suprimento de recursos humanos.

Cargos Vagos	Nº de vagas	Perfil do Cargo	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo	Rol de Candidatos	
					Interno	Externo
Advogados						
Técnico Contábil						
Técnico Administ						

Fonte: Adaptada pelo autor.

Diante dos modelos de relatórios apresentados acredita-se que será possível implementar a proposta de indicadores de resultados em conformidade com as perspectivas do Balanced Scorecard e os objetivos estratégicos do Senac/SC.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo abrange duas seções, sendo que na primeira estão expostas as conclusões após serem dissecados os dados apresentados no trabalho segundo objetivos específicos que o nortearam e uma última onde estão algumas recomendações para futuros trabalhos de pesquisa.

7.1 CONCLUSÕES

O modelo de gestão atual do Senac de Santa Catarina proporciona conhecer um resultado geral baseado na relação receitas e despesas operacionais e compulsórias, bem como o resultado operacional das unidades de formação profissional. Entretanto, esta informação não é suficiente para a tomada de decisão, pois somente dispõe de alguns indicadores financeiros e de produção de serviços educacionais. Não fornece portanto, indicadores capazes de avaliar seus clientes e o mercado, seus processos internos e desenvolvimento dos seus recursos humanos. Também não contempla indicadores baseados na visão estratégica da organização para impulsionar a rentabilidade do negócio e orientar o processo de gestão.

Este trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de gestão a partir da segmentação do negócio do Senac/SC, em consonância com o planejamento estratégico existente, a partir dos indicadores financeiros e não-financeiros contemplados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para o desenvolvimento desta proposta no Senac/SC, sugere-se iniciar o processo através da implementação dos objetivos contemplados no planejamento estratégico, criando os indicadores de desempenho em cada uma das perspectivas no sentido de conhecer os resultados financeiros e não financeiros da organização. Isto permitirá avaliar a gestão estratégica e, conseqüentemente facilitar a tomada de decisão.

O desempenho da organização a partir deste modelo será direcionado pela integração entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* e o planejamento estratégico. Na perspectiva financeira buscar-se-á o resultado econômico-financeiro para medir a auto-sustentação; na perspectiva de mercado será conhecida a satisfação do cliente pelos segmentos; na perspectiva da educação serão conhecidos os itinerários dos serviços educacionais e *portfólio* de produtos; na perspectiva dos processos internos será desenvolvido, principalmente, o sistema de comunicação e a modernização da organização e, por último, na perspectiva de aprendizagem e crescimento será valorizado o capital intelectual.

Ao reunir estas perspectivas do *Balanced Scorecard* adaptadas para a proposta em questão, estas fornecerão indicadores que permitirão a melhor compreensão por parte dos gestores, mantenedores, colaboradores, governo e sociedade das ações implementadas pelo Senac/Sc, permitindo-lhes transcender as noções tradicionais sobre barreiras funcionais e, principalmente levar ao conhecimento público o cumprimento de sua função social e o desempenho para o crescimento e manutenção da organização.

7.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e a conseqüente competitividade reforçam a necessidade das organizações sem fins lucrativos buscarem informações rápidas e precisas para contribuir para o processo de tomada de decisão, bem como a utilização de ferramentas de gestão capazes de desenvolver este tipo de organização e conscientizar os mantenedores sobre a importância da manutenção de suas atividades para o desenvolvimento do país. Outro aspecto relevante diz respeito à escassez de recursos e a necessidade de reavaliar a forma de gestão dessas organizações.

Neste sentido, as organizações sem fins lucrativos precisam adotar uma forma de gerenciamento para planejar e estabelecer objetivos e metas capazes de orientar a continuidade de suas atividades e gerar, principalmente, instrumentos que possam medir o desempenho financeiro e não-financeiro com o intuito de desenvolver ações estratégicas para seu crescimento e sustentabilidade.

Diante do exposto, espera-se que o modelo proposto possa contribuir para a geração de recursos suficientes para manutenção das atividades operacionais, sendo que as receitas de arrecadação advindas dos mantenedores serão direcionadas para custear os investimentos e os programas sociais.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Este trabalho vem colaborar com a busca de um modelo de gestão que poderá ser adaptado para outras organizações sem fins lucrativos no sentido de criar medidas e padrões para desenvolver e dar continuidade ao negócio.

A proposta apresentada contempla algumas limitações com relação à sua implementação. Por isso, sugere-se:

- a) aprofundar novos conhecimentos das diversas ferramentas de gestão existentes;
- b) avaliar o modelo em outras empresas para que possa ser comprovada a sua abrangência e sua funcionalidade;
- c) estudar outros indicadores de desempenho além do rol estabelecido nesta proposta;
- d) estudar a possibilidade de inclusão de outras perspectivas na implementação do *Balanced Scorecard*.

A proposta apresentada constitui-se um modelo de gestão. Para tanto se recomenda que deva ser aprimorada na seqüência da gestão atual do Senac/SC, justificando-se na contribuição da melhoria dos processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, pela busca da auto-sustentação a partir do desenvolvimento dos segmentos do mercado, mantenedor e social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França de. **Sistemas de informações gerenciais: Uma abordagem orientada a negócios**. 1. ed. Florianópolis: IGTI, 1999.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1983.

ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo. Pioneira, 2003.

AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão: uma perspectiva global**. Campinas: UNICAMP, 2003.

ANTHONY, R.N. **Contabilidade gerencial: Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1976.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARANTES, N. **Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 1994.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Guia da Ernest & Yong para a gestão de custos**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

_____. **Contabilidade gerencial**. São Paulo; Atlas, 2000

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BEDEIAN, A.G.; GIGLIONE, G.B. A conspectus of management control theory: 1900-1972. **Academy of Management Journal**, vol 17, n. 2, p. 292-305, jun. 1974.

BEUREN, Ilze Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas. 2003.

_____. Gerenciamento de Informações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: Contabilidade de gestão, práticas avançadas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BORNIA, A. C. **Mensuração das perdas dos processos produtivos**: uma abordagem metodológica de controle interno. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividade. São Paulo: Atlas, 1996.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Hermano José Oliveira. Análise da construção civil brasileira no futuro. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 1999, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC/ANTAC, 1999. p.01-06.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

CURCH, A.H. The science and practice of management. **Engineering Magazine Co.**, Jan.1913, p. 28-81-347. Apud AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão**: uma perspectiva global. Campinas: UNICAMP, 2003.

CORBETT, Thomas Neto. **Contabilidade gerencial**. Disponível em: <<http://www.corbett.pro.br/contabger/artigo.htm.2003>>. Acesso em 17 out. 2003.

COSTA, Ana P.P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*. 2001. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COSTA, Bruno Francisco. **Fatores relevantes para a gestão de empreendimentos de construção civil**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói-RJ.

COVELO, Maria Angélica. Estratégias na indústria da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 1995, Niterói- RJ. **Anais...** Niterói- RJ: ANTAC, 1995. p.01-06.

DA SILVA, Márcio Fernandes Andrade. **Gerenciamento de processos na construção civil: Um estudo de caso aplicado ao processo de execução de paredes em gesso acartonado**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DELGADO, I.G. **Previdência social e mercado no Brasil: A presença empresarial na trajetória da política social brasileira**. 2001.

DELGADO, I. G. **Contrato de trabalho: caracterização, distinções e efeitos**. 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

DENT, J.F. Accounting and organizational culture: a field study of the emergence of a new organizational reality. **AOS**, Vol:16 nº 8, 1991, p. 705-32. Apud AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão: uma perspectiva global**. Campinas: UNICAMP, 2003.

DRUKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

_____. **As organizações sem fins lucrativos**, São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **A nova era da administração**, 1999, P. 14.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

EMERSON, U. **The twelve principles of efficiency engineering**. New York, 1921.

FAYOL, H. **General and Industrial Management**. London: Pitman, 1949.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. São Paulo: Relume-Dumará, 1997.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.

FIORI, José Luis. **Instabilidade e crise do Estado na industrialização brasileira**. 1985. Tese (Professor Titular) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FISHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FORMOSO, Carlos Torres; OLIVEIRA, Mírian; LANTELME, Elvira. Sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2000, Salvador. **Anais...** Salvador:UFBA/ANTAC, 2000. p.01-22.

FORMOSO, Carlos Torres et al. Perdas na construção civil-conceitos, classificações e seu papel na melhoria do setor. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 1999, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC/ANTAC, 1999. p.01-13.

FORMOSO, Carlos Torres; CARVALHO, Márcio Santana. Análise econômica financeira: discussão sobre sua relevância no processo de tomada de decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16^o, 1996, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba, 1996. p. 01-06.

FUJITA, Rafaela Figueiredo. **A prática da avaliação pós-ocupação aplicada na construção civil no estado do Ceará**: Um estudo multicaso. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GASPARETTO, Valdirene; BORNIA, Antônio Cezar. O Balanced Scorecard como ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XII, 2000, Recife. **Anais...** Recife, 2000.

GAJ, Luiz. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIUNTINI, Norberto; ROCHA, Custódio Teixeira Martins da; PINTO, Maurício Gonçalves Camilo. A utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun.1995.

GOMES, J.S.; SALLAS, J.M.A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo, 1997.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**. 4. ed. São Paulo: Campus, 1989.

HARBISON, John R; PEKAR JR., Peter. **Alianças Estratégicas**. 1.ed. São Paulo: Futura, 1999.

HEINECK, Luiz Fernando M. et al.. Metodologia para redução das perdas na construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Niterói, 1998. **Anais...** Niterói, 1998, p.01-12.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**. 4. ed. São Paulo: Campus, 1989.

HERZOG, Ana Luíza. Tintim por tintim. **Exame**, São Paulo, vol.16, p.100-104, 2001.

HOLDEN, P. E.; FISH, L.S.; SMITH, H.I. **Top management organization and control**. California: Stanford University Press, 1941.

HSM MANAGMENT. Ferramentas de gestão. **HSM Management**, n. 43. p. 39-44, mar./abr. 2004.

HUBEL, A. **La gestión empresarial**. Madrid: Acento editorial, 1994. Apud AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão**: uma perspectiva global. Campinas: UNICAMP, 2003.

- HÜHNE, Leda Miranda. **Metodologia científica**. 5.ed. Rio de Janeiro: AGIR, 1987.
- JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN Robert S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- JOHNSON, H. Thomas. **Relevância Recuperada**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Sistema de informação gerencial novos e antigos paradigmas: é a contabilidade totalmente estratégica ou é o contador que deve assumir uma postura estratégica?** Disponível em: < <http://www.anefac.br/artigo/2003>>. Acesso em 11 nov. 2003.
- KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresa**. FEA/USP. São Paulo: 2003.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 7.ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- _____. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, Sep-Oct., 1993.
- KAPLAN, Robert S; COOPER, Robin. **Custo e desempenho - Administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- KNELLER, G. F. **A Ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1980.
- KOTLER, P. **Implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KRAEMER, M. Elisabeth Pereira. **O Impacto do *Balanced Scorecard* na Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <www.sinescontabil.com.br/trabs_profissionais/2003>. Acesso em 21 Ago. 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LEITE, Miranda Filho. **Conversando sobre gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/artigo/2002>>. Acesso em 24 set. 2003.

- LEMOS, José Silvério; SILVEIRA, Rogério Zanon da; PARMAGNANI, Valéria da Penha Zandonaide. A Contabilidade e o *Balanced Scorecard*. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 106, p. 77-81, ago. 2001.
- LEV, Baruch. **Intangible assets: measurement, drivers, usefulness**, working paper. New York, 2001.
- LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LUNKERS, R.J. As novas perspectivas da contabilidade gerencial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE DE GOIÂNIA, XVI, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2000.
- MARCELLI, Ricardo Pereira. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MARCHESAN, Paulo Renato Colpo. **Modelo integrado de gestão de custos e controle da produção para obras civis**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços** - Abordagem básica e gerencial. São Paulo: Atlas, 1995.
- MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano. Indústria da Construção Civil, subsetor edificações: Uma aplicação do Modelo de Porter. In: CONGRESSO TÉCNICO-CIENTÍFICO, 1996, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANTAC, 1996.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**. 4. ed. São Paulo: Campus, 1989.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Jan/Feb 1994.
- MIRANDA FILHO, Antônio Nunes de. **Desenvolvimento de um sistema de controle operacional para o processo de alvenaria**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MOHRMAN, Susan Albers; MOHRMAN, Allan M. Jr. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC**: Custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1995.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. 1987. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.

NÉRICI, I.G. **Ensino renovado e fundamental**. 1973.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. _____. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Ricardo Daher; SALLES, José Antonio Arantes. **Desenvolvendo um *Balanced Scorecard* a partir do modelo de análise dinâmica de Fleuriet**. Santa Barbara D'Oeste(SP): FEMP–UNIMEP, 1999

OTTOBONI, Célia. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas**. São Paulo: UNIFEI, 2002.

PADOVEZE, Clóvis L. O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 21, mai./ago. 1999.

_____. **Contabilidade gerencial** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

PATON, Claudécir *et al.* **O uso do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica**. 2000, Recife. In: Congresso Brasileiro de Custos, XII, Recife, 2000.

PETRI, Sérgio Murilo. **Avaliação de Desempenho**: disciplina introdutória, 01-30 de ago. de 2003, 167f. Notas de Aula. Slides.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. _____. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. A hora da estratégia. **HSM Management**, n.5, 1997

_____. A nova era da estratégia. **HSM Management**, edição especial, abr. 1999.

_____. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I.M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

REINCKE, Mercedes; CAJARAVILLE, Andrea. *Balanced Scorecard*. **HSM Management**, São Paulo, n. 11, p. 120-126, nov./dez. 1998.

ROCHA, Welington. **Gestão Estratégica: um estudo sobre a aplicação da Contabilidade Gerencial nas Organizações**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

ROWLAND, F.H. **Business planning and control**. New York: Harper, 1947. Apud AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão: uma perspectiva global**. Campinas: UNICAMP, 2003.

SÁ, Jorge Vasconcelos E. **A história da gestão: o curriculum vitae da gestão**. Disponível em: <<http://www.admbrasil.com.br>>. Acesso em 23 ago. 2003.

SANTOS, José Roberto dos. **Os empreendedores reais do Terceiro Milênio**. Belo Horizonte: Cultura, 1998.

SANTOS, L.A.A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SERRA, Laércio. **Desmistificando o *Balanced Scorecard* (BSC)**. Disponível em: <<http://www.soluçõesdenegocio.com.br>>. Acessado em 15 ago. 2003.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SINK, S.; TUTTLE, T. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qaulitymark, 1993.

SOMED. **A Contabilidade como Instrumento Gerencial**.

<<http://www.somed.srv.br/acontabilidade.htm>>. Acessado em 15 ago. 2003.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1999.

STEINER, Rudolf. **A obra científica de Goethe**. S. Paulo: Associação Pedagógica Rudolf Steiner, 1980.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SZNIFER, Moisés. Estratégia sim, planejamento não. **Carta Capital**, São Paulo, p. 26-27, junho/1996.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

URWICH, L. F. **Principles of direction and control**. Dictionary of industrial administration. London, 1928.

WALTER, Fabio; KLIEMANN NETO, Francisco José. **Uma proposta de metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard***. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XII, 2000, Recife. **Anais...** Recife, 2000..

WEBER, M. **Economy and society**. New York: Bedministe Press, 1922.

WEINSTEIN, M. **Gerenciamento e divertimento**. São Paulo: Nobel, 2000.

WERKE, Rodney. **Contribuição ao gerenciamento de intangíveis**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WOOD JR., Thomas. Um naufrágio sem rumo. **Carta Capital**, São Paulo, p. 20-25, junho/1996.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas**: Uma abordagem empresarial à globalização. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. Saraiva: São Paulo, 2000.