

**IMES - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GLAUDISSEIA ALVES FURLAN

**CONTRIBUIÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A
CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÕES
EDUCACIONAIS SEM FINS LUCRATIVOS**

São Caetano do Sul

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Furlan, Glaudiver Alves

Contribuição do Balanced Scorecard para a construção do mapa estratégico de instituições educacionais sem fins lucrativos / Glaudiver Alves Furlan – São Caetano do Sul: Universidade Imes, 2006.

99 p.

Dissertação – Mestrado

Bibliografia

1.Administração Estratégica 2.Planejamento Estratégico
3.Indicadores Estratégicos 4.Estratégia e sua implementação
5.Organizações sem fins lucrativos 6.O Balanced Scorecard

GLAUDISSEIA ALVES FURLAN

**CONTRIBUIÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A
CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÕES
EDUCACIONAIS SEM FINS LUCRATIVOS**

Dissertação de Mestrado em Administração
do Instituto Municipal de Ensino Superior de
São Caetano do Sul. Área de Concentração:
Gestão e Inovação Organizacional.
Orientador: Professor Doutor Sérgio Crispim

São Caetano do Sul

2007

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
Campus II – R. Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós Graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Gotz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo
Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em ___/___/___ pela Banca Examinadora
constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispin

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Profa. Dra. Hilda Maria Cordeiro B. Braga

“À minha família, principalmente aos meus filhos Matheus e Isabella, pelo apoio, amor e compreensão no tempo de desenvolvimento desse trabalho. Por entenderem minha ausência e estarem sempre presentes apesar das dificuldades desse período”.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo não seria possível sem a generosa e cordial contribuição, de um grande número de pessoas, com os quais gostaria de dividir os méritos dos resultados deste trabalho.

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de realizar todas as coisas.

Ao Professor Doutor Sérgio Crispin, pelo apoio, confiança e dedicada orientação neste trabalho.

Aos meus pais pela educação e formação recebida.

Ao meu marido pelo estímulo constante.

Aos meus filhos pelo carinho e amor dedicado.

Aos professores e colegas do Programa de Mestrado da Universidade IMES que, cada um ao seu modo, deixou em mim uma marca significativa e valorosa.

Aos colegas de trabalho do SENAC São Paulo, especialmente àqueles que contribuíram com a pesquisa desenvolvida neste trabalho e, em particular, ao Sr. Darcy Sayad Maia, Superintendente Administrativo do SENAC São Paulo pela oportunidade de realizar este trabalho disponibilizando os dados necessários para realização da presente pesquisa.

À Gerente de Planejamento e Gestão do SENAC São Paulo, Helen Tcheou, que gentilmente me atendeu em todos os momentos necessários, fornecendo informação relevantes sobre o processo de planejamento da Instituição.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

*“Se as coisas são inatingíveis. ora! Não é motivo para não querê-las..
Que tristes os caminhos, se não fora a presença distante das estrelas!”*

Mário Quintana

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Balanced Scorecard oferece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacional	35
Figura 2: Interligações BSC	52
Figura 3: Processos Críticos de Gestão e o Balanced Scorecard	53
Figura4: O mapa estratégico	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Atividades empresas clientes SENAC	73
Gráfico 2: Perfil dos colaboradores por idade	80
Gráfico3: Perfil dos funcionários por tempo de casa	81
Gráfico 4: Perfil dos Funcionários por escolaridade	81
Gráfico 5: Receita Global 2004	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Detalhamento de indicadores (modelo)	28
Quadro 2: Rol de indicadores propostos (modelo)	29
Quadro 3: Estratégias Genéricas Financeiras	59
Quadro 4: A perspectiva do cliente: medidas essenciais	62
Quadro 5: Identificação das necessidades dos clientes	64
Quadro 6: Modalidades	71
Quadro 7: Perfil dos clientes	72
Quadro 8: Faturamento 2004	73
Quadro 9: Portfólio	79
Quadro 10: Balanço Financeiro	82
Quadro 11: Passivo	82
Quadro 12: Indicadores Financeiros Propostos	89
Quadro 13: Indicadores de Clientes Propostos	90
Quadro 14: Indicadores de Inovação e Aprendizado Propostos	91
Quadro 15: Indicadores de Processos	92
Quadro 16: Rol de Indicadores e Medidas Propostos	94

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	6
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE GRAFICOS	9
LISTA DE QUADROS	10
RESUMO	13
ABSTRACT	14
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 ORIGEM DO ESTUDO	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3 OBJETIVO	21
1.4 JUSTIFICATIVAS	21
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
1.6 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA	22
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	23
2.1 TIPO DE ESTUDO	24
2.1.1 O protocolo para o Estudo de Caso	25
2.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	26
2.3 AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	26
2.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	27
2.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
2.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	29
3. REFERENCIAL CONCEITUAL	30
3.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	30
3.1.1 Origem da Estratégia	31
3.1.2 A evolução e o conceito de Estratégia	32
3.1.3 O Planejamento Estratégico	34
3.1.4 Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica	36
3.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE GESTÃO	38
3.2.1 Construção dos indicadores	40
3.3 A ESTRATÉGIA E SUA IMPLEMENTAÇÃO	40
3.4 MIGRAÇÃO DE VALOR E ATIVOS INTANGÍVEIS	43
3.5 AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	45
3.5.1 As Instituições de Ensino	48

3.6 O BALANCED SCORECARD	49
3.6.1 Conceito de Balanced Scorecard	49
3.6.2. Propósitos do Balanced Scorecard	52
3.6.2.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais	53
3.6.2.2. Alinhar a Organização à Estratégia	55
3.6.2.3. Transformar a estratégia em tarefa de todos	55
3.6.2.4 Converter a estratégia em processo contínuo	56
3.6.2.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	57
3.6.3 Perspectivas	58
3.6.3.1. Perspectiva Financeira	58
3.6.3.2 Perspectiva do Cliente	61
3.6.3.3 Perspectiva dos processos internos	62
3.6.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento	64
4. O SENAC SÃO PAULO	67
4.1 ORIGEM DO SENAC	67
4.1.1 Estrutura e atuação do SENAC	71
4.1.1.1 Modelo Educacional	74
4.1.1.2 Expansão da Rede Física	74
4.1.1.3 Marca SENAC no ensino superior	75
4.1.1.4 Iniciativas Estratégicas atualizam continuamente a gestão institucional	75
4.1.1.5 Responsabilidade Social	76
4.1.1.6 Acordos de Internacionalização	76
4.1.1.7 Ações realizadas em 2005	77
4.1.1.8 Princípios e Valores	77
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	83
5. INDICADORES ESTRATÉGICOS PROPOSTOS	87
5.1 O MAPA ESTRATÉGICO	92
5.2 O ROL DE INDICADORES E RESPECTIVAS MEDIDAS	93
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	96
6.1 CONCLUSÕES	96
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICES	106
A - Atuação do SENAC nas diversas modalidades de ensino	107
B - Estrutura Organizacional	111
C - Roteiro de Entrevista	115

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo enunciar um rol de indicadores estratégicos e correspondentes medidas, norteados pela metodologia do Balanced Scorecard e aplicáveis às Instituições de Ensino sem fins lucrativos. A Instituição escolhida para a pesquisa, foi intencionalmente o SENAC São Paulo por ter sua avaliação pautada exclusivamente na performance financeira das unidades de negócio, apesar de não objetivar lucro em sua concepção como Instituição. Outra importante justificativa para escolha dessa instituição é a convergência de dos objetivos estratégicos organizacionais com as perspectivas do Balanced Scorecard e também o reconhecido valor da instituição no segmento que atua. Os indicadores contemplados no trabalho são uma proposta de gestão que permitirá mensurar a estratégia adotada proporcionando competitividade e possibilidade de re-direcionamentos institucionais estratégicos

Palavras - Chave: Estratégia Empresarial, Indicadores Estratégicos, Balanced Scorecard, Instituições sem fins lucrativos.

ABSTRACT

The present work had as objective enunciates a list of strategic indicators and measured correspondents, orientated by Balanced Scorecard methodology and applicable to the Institutions of Teaching without lucrative ends. The chosen Institution for the research, was SENAC Paulo intentionally for having his/her evaluation ruled exclusively in the financial performance of the units of business, in spite of not aiming at profit in his/her conception as Institute. Another important justification for choice of that institution is the convergence of the organizational strategic objectives with Balanced Scorecard perspectives and also recognized him/it value of the institution in the segment that acts. Those indicators are an administration proposal that will allow to measure the adopted strategy providing competitiveness and possibility of reverse to address institutional strategic.

Key - Words: Business strategy, Strategic Indicators, Balanced Scorecard, Institutions without lucrative ends.

1. INTRODUÇÃO

1.1 ORIGEM DO ESTUDO

Em uma época na qual as mudanças sócio-econômicas são constantes, faz-se cada vez mais necessária a utilização de metodologias de gestão que propiciem a sobrevivência das organizações empresariais. A partir das últimas décadas do século XX o cenário organizacional entrou numa era de transformação: é a competição passando de uma era centrada na produção para a competição centrada na informação e no conhecimento. Manter a elevada competitividade é um desafio permanente para todos os segmentos empresariais.

No mundo moderno, as empresas não obtêm vantagens competitivas sustentáveis apenas por meio de novas tecnologias, ou seja, excelência em gestão dos ativos e passivos financeiros é preciso que, para obtenção de sucesso no atual ambiente competitivo, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis também seja considerada.

O Terceiro Setor, por sua vez, movimenta hoje recursos equivalentes a 4,7% do Produto Interno Bruto mundial. Em 1995, essas organizações movimentaram cerca de US\$ 1,1 trilhão em 22 países. No Brasil, uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Kanitz & Associados estimou em R\$ 1,73 bilhão o total de investimentos em projetos sociais realizados pelas 400 maiores entidades filantrópicas (LIPPI, 1999, p. A-7).

Esses dados refletem a importância desse setor, principalmente considerando que vivemos em um país em desenvolvimento e cujas políticas públicas não se mostram suficientes para suprir as lacunas que a sociedade demanda e para as quais o poder público não responde adequadamente.

A nova economia está baseada em novas forças como tecnologias inovadoras e o fenômeno da globalização, que entre outras, causam significativa interdependência dos mercados e dão crescente importância aos ativos intangíveis, tais como marcas, relacionamentos e conhecimento.

Há discussões sobre como incorporar aos demonstrativos contábeis o valor dos ativos intangíveis que têm papel fundamental para melhoria de desempenho e

perpetuação das organizações, pois a despeito dos ativos intangíveis ainda não estarem incorporados ao balanço, representam importante parcela do valor efetivo das empresas.

Em qualquer segmento empresarial onde se busque sobreviver ao ambiente competitivo imposto pelas mudanças no cenário organizacional, é premente a consciência da importância e necessidade de adotar novas estratégias de gestão para fazer frente aos novos tempos. As formas tradicionais de mensurar resultados financeiros, notadamente têm seu valor, quando mensuram e registram os eventos econômicos do patrimônio das organizações e, com a elaboração de relatórios fornecem dados e informações aos usuários desse sistema. No entanto, apenas estas informações não são suficientes para a gestão organizacional eficaz.

Ao se referir aos indicadores financeiros e contábeis tradicionais Johnson e Kaplan (1990) advertem que, no tocante à tomada de decisões, eles oferecem informações atrasadas e muitas vezes distorcidas para sustentar as decisões de planejamento e controle dos gestores. Para eles, mensurar resultados de ordem apenas financeira não atende efetivamente à necessidade das organizações que buscam um gerenciamento compatível com as demandas do mercado, que proporcione melhoria contínua e visão de longo prazo.

Considerados esses aspectos, a proposta do Balanced Scorecard, também chamada de Balanço de Indicadores, é considerada um modelo gerencial estratégico que contempla fatores financeiros e não financeiros e que são vitais para o sucesso dos negócios. As organizações que quiserem sobreviver no ambiente de mudanças cada vez mais intensas e profundas que se apresenta, deverão rever seus conceitos, romper paradigmas e desenhar novos modelos de negócio.

Segundo SLYWOTSKY (1996), as profundas mudanças impostas pelo mercado obrigaram as organizações a se reinventarem, de forma a operar com máximo desempenho. A crescente revolução tecnológica aliada a mudanças comportamentais e conseqüentemente de consumo, permeiam significativamente o cenário econômico em que estão inseridas as organizações. Assim sendo, os rumos organizacionais terão que se adaptar a essa metamorfose inimaginável num passado não muito distante.

Houve uma revolução de conceitos e práticas e até mesmo do que deve ser a gestão organizacional partindo-se do pressuposto de que tudo aquilo que se produz deve ser constantemente avaliado, aferido e parametrizado de forma consistente e

fundamentada. Mesmo ao considerarmos empresas cujo objetivo final não é o lucro, percebemos significativas alterações no processo de gestão, refletindo-se na busca de modelos que propiciem o avanço no desenvolvimento gerencial e proporcionem a sustentabilidade organizacional.

A sustentabilidade é um termo relativamente recente na administração. Sua definição não é ainda muito clara por ser um conceito novo no cenário atual. Etimologicamente, sustentabilidade, no latim, origina-se da palavra “sustentare”, que remete às idéias de suportar, defender, favorecer, auxiliar, manter, conservar em bom estado e, enquanto qualidade de sustentável (aquele que pode sustentar).

Nas análises organizacionais, o conceito de sustentabilidade sempre esteve muito limitado ao aspecto econômico, em particular no que tange à dimensão estritamente financeira das organizações e seus projetos. Sustentabilidade tradicionalmente significou a viabilidade econômica das organizações.

FALCONER (1999) amplia um pouco mais a visão do conceito quando define sustentabilidade como a capacidade de adquirir recursos – sejam eles financeiros, materiais ou humanos – e utilizá-los de forma eficiente e duradoura, para que a organização alcance seus propósitos de maneira continuada. A sustentabilidade tem se firmado nas organizações como resultado do melhor gerenciamento, em que a organização consegue acompanhar e medir o crescimento dos negócios e, conseqüentemente, a permanência e fortalecimento de suas atividades.

Para obter essa sustentabilidade é preciso que as organizações vençam seu principal desafio, a criação de valor, desenvolvendo estratégias que permitam um posicionamento único no mercado e que possibilite atingir uma situação futura desejável.

Kaplan e Norton afirmam que

(...) a capacidade da organização inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa, ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 18)

A estratégia organizacional é o elemento principal que proporcionará alternativas de sobrevivência da organização, mediante resultados expressivos e conseqüente sustentabilidade e perpetuação. Portanto, o objetivo maior é focar o gerenciamento que, devido escassez de recursos, é constantemente reavaliado de

forma a gerar instrumentos, ações e posicionamentos que permitam o enfrentamento das turbulências econômicas.

Segundo ANSOFF (1977), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão que proporcionam a orientação do comportamento organizacional. Dessa forma, o processo de formulação da estratégia não resulta em nenhuma ação imediata, mas propõe estipular as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Essa é uma das razões para que se destaque a necessidade da clareza de objetivos estratégicos e a necessidade de indicadores de desempenho que possibilitem o alinhamento das ações organizacionais e o foco nos objetivos estratégicos.

Considerando a performance de grandes organizações percebemos que, embora suas estratégias sejam formuladas de forma inteligente e compatível com o mercado em que atuam, há um desvio nas ações operacionais do foco original devido à ausência de métricas que possibilitem parametrizar os objetivos iniciais. Essa dificuldade é recorrente e, segundo KAPLAN e NORTON (2001, p. 11), “a dificuldade de implementação da estratégia é mais complexa do que a estratégia em si”.

O desempenho é o grande desafio de qualquer negócio, independentemente de sua natureza. Nas Instituições sem fins lucrativos o seu resultado se dá na mudança operada nas pessoas e na sociedade. Entretanto, o desempenho também é uma das áreas mais difíceis para essas instituições. Daí a importância em 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 métrica da empresa pode comprometer a perpetuação da organização. Por essa razão, a lucratividade requer conquista de mercado com satisfação de clientes internos e externos, com inovação e desenvolvimento de valor agregado.

As Instituições sem fins lucrativos são responsáveis perante seus mantenedores pelo investimento dos valores a elas disponibilizados, além do desempenho obtido com esses recursos. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos seus executivos, todavia, DRUCKER (1994), afirma que as instituições sem fins lucrativos têm dificuldade para responder quais são os seus resultados, mesmo porque, existem diferentes espécies de resultados: os primeiros são os imediatos e depois vêm os de longo prazo.

É importante lembrar que nessas organizações os resultados estão sempre fora da organização e não dentro dela.

Dentre as Instituições sem fins lucrativos, o presente trabalho visa destacar o SENAC – São Paulo que faz parte do Departamento Nacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, criado pelo Decreto Lei no. 8621, de 10 de Janeiro de 1946, atuante em todo o território nacional. É uma Instituição educacional aberta a toda a sociedade, com administração delegada à Confederação Nacional do Comércio (CNC) que tem por objetivo principal o desenvolvimento da educação profissional no país. Os recursos que subsidiam sua manutenção são recolhidos compulsoriamente pelos seus mantenedores, empresas de atividades de comércio e serviços. 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 dessas empresas.

Desde a sua fundação até hoje o SENAC já preparou e colocou no mercado de trabalho mais de 23 milhões de profissionais, participando no desenvolvimento da qualificação de mão-de-obra do país. No estado de São Paulo desde os anos 90 o SENAC pautou sua estratégia na busca da qualidade em produtos, processos e serviços de forma a sobreviver nos negócios. Esse posicionamento da Instituição é fruto da abertura econômica que inseriu o Brasil numa grande aldeia global, inundada por produtos e serviços de toda parte do mundo, transformando o cenário nacional num ambiente extremamente competitivo para todos os setores da economia.

Mudanças rápidas e profundas para o setor de comércio e serviços fizeram com que o SENAC – São Paulo se posicionasse frente a esse novo mercado e buscasse novas alternativas de trabalho, o que culminou com a Proposta Estratégica para a década de 90.

As diretrizes ali estabelecidas em termos de missão institucional, macro-estratégias e política da qualidade, continuam balizando a política de atuação e as ações que norteiam a organização para o futuro. Como uma organização cujo negócio é a educação, o SENAC SP, ao utilizar o Balanced Scorecard, que é uma metodologia recente e ainda pouco utilizada pelas empresas no Brasil, porém já amplamente disseminado nos Estados Unidos, permitiria aos seus colaboradores o aprendizado da sua missão e da sua estratégia de negócios, além de abrir um

caminho para uma mudança organizacional significativa, uma vez que adotaria indicadores e medidas de longo prazo ao invés da cultura dominante da organização pautada nos controles financeiros, apesar do caráter não lucrativo.

A aplicabilidade do Balanced Scorecard em instituições sem fins lucrativos se estabelece a partir da necessidade dessas instituições em definir nitidamente suas estratégias, permitindo que sejam avaliadas sistematicamente e, se necessário, alinhadas às demandas do ambiente externo. Para tanto, o presente trabalho se propõe estudar a metodologia do Balanced Scorecard, que foi concebida às empresas produtivas e que têm como objetivo final o lucro, em uma Instituição de ensino sem fins lucrativos, o SENAC São Paulo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O SENAC São Paulo estabelece, em sua Proposta Estratégica para a próxima década, opções estratégicas convergentes com os indicadores propostos pelo Balanced Scorecard e tem construído, nos últimos anos, uma cultura organizacional dinâmica e inovadora que permite assimilação dos conceitos do Balanced Scorecard pelas equipes das unidades de negócio.

As macro-estratégias, os diferenciais competitivos, e os objetivos corporativos estabelecidos na Proposta Estratégica 2001/2010 alinham-se ao conceito e aos indicadores do Balanced Scorecard e possibilitam à Instituição sua implementação e, conseqüentemente, a construção do mapa estratégico organizacional de longo prazo.

A eficácia de qualquer sistema ou processo só é possível mediante a combinação sinérgica e harmônica dos recursos disponíveis, portanto, utilizaremos entre esses sistemas, neste trabalho, o Balanced Scorecard cuja proposta inovadora e ampla contempla a visão de longo prazo e o alinhamento das demandas do ambiente externo.

Observadas as peculiaridades das organizações sem fins lucrativos, o problema de pesquisa proposto é: *Quais indicadores estratégicos e respectivas medidas podem ser utilizados para a implantação da metodologia do Balanced Scorecard em instituições de ensino sem fins lucrativos ?*

1.3 OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho é enunciar um rol de indicadores estratégicos e correspondentes medidas, norteados pela metodologia do Balanced Scorecard e aplicáveis às Instituições de Ensino sem fins lucrativos.

1.4 JUSTIFICATIVAS

As Instituições sem fins lucrativos têm papel importante no cenário nacional, uma vez que contribuem socialmente para melhorar a qualidade de vida da população, atuando em segmentos que propiciam cidadania, minimizando as diferenças e maximizando oportunidades a todos os cidadãos.

Por outro lado, o desempenho operacional dessas Instituições é cada vez mais exigido pela nova sociedade, na ação dos seus mantenedores. Os recursos que propiciam a existência dessas Instituições, por sua vez, precisam ser otimizados, gerando resultados expressivos em todas as frentes de atuação.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que os princípios fundamentais para a criação de uma organização focalizada para a estratégia são aplicáveis a todos os setores e conseqüentemente também nas Instituições sem fins lucrativos. Relatam ainda que muitas dessas Instituições têm utilizado com eficácia o Balanced Scorecard, obtendo benefícios expressivos. Monitorar a estratégia através dos indicadores estratégicos e respectivas medidas é uma exigência do ambiente organizacional em qualquer segmento para obtenção de competitividade, otimização dos recursos disponíveis e crescimento sustentável. Por outro lado, o trabalho busca trazer a contribuição acadêmica de elencar indicadores estratégicos para uma Instituição que não visa lucro a partir da observação de um rol de especialistas desta instituição, sendo também importante no aspecto pessoal do pesquisador que faz parte do quadro de colaboradores da instituição.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Essa pesquisa ficará restrita, intencionalmente, ao SENAC São Paulo, podendo ser considerada como referência para projetos que tenham alguma similaridade, não se constituindo como verdade absoluta, possível de extrapolação para outros segmentos ou organizações.

1.6 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

O presente trabalho está vinculado à linha de pesquisa gestão e inovação organizacional que reúne pesquisas sobre a gestão e a inovação organizacional focando as organizações e suas articulações com o desenvolvimento da regionalidade.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

No presente capítulo, abordamos a postura metodológica adotada na realização desta pesquisa, com o objetivo de garantir a confiabilidade e o rigor científico do trabalho, que se propõe enunciar um rol de indicadores estratégicos e correspondentes medidas, para Instituições de Ensino sem fins lucrativos.

O levantamento de campo foi realizado a partir de entrevistas a 24 especialistas, colaboradores do SENAC São Paulo, nas diversas áreas que abordam as perspectivas do Balanced Scorecard. Estes especialistas ocupam posições estratégicas dentro da Instituição e foram escolhidos por julgamento do pesquisador. A intenção primeira desta escolha foi de mesclar níveis hierárquicos para que o resultado da pesquisa pudesse contemplar diversas perspectivas, trazendo a opinião de áreas e níveis diferentes.

A Instituição escolhida é tomada como referência para o trabalho proposto devido sua relevância no segmento em que atua, reconhecida por Instituições Internacionais em parcerias nas diversas áreas de negócio como: Esmod – École Supérieure des Arts et Techniques de la Mode, da França, na área de moda; CIA – The Culinary Institute of América, na área de gastronomia; Johns Hopkins University e Rochester Institute of Technology, dos Estados Unidos, na área de desenvolvimento Social; Sêneca College of Applied Arts and Technology e Université du Québec à Montreal, do Canadá, na área de Meio Ambiente e Segurança do Trabalho; Microsoft (1º. Centro de inovação da Microsoft no estado de São Paulo), para certificações em tecnologia aplicada; Simon Fraser University do Canadá e a Telestraining, na área de educação à distância; Universidade Federal de São Paulo – Unifesp e Fundacentro, na área de educação e Segurança do Trabalho. Também, recebeu diversos reconhecimentos do mercado, relativos às suas atividades como o Prêmio de melhor curso de Graduação de hotelaria e gastronomia, segundo pesquisa da Revista Segmento em parceria com o Instituto Franceschini; o Top Hospitalar 2005; Melhores empresas para se trabalhar, Revista Exame – 2003, entre outros.

Outra razão para justificar essa escolha única é o fato do SENAC São Paulo ter estabelecido, em sua proposta estratégica, significativa convergência com a metodologia do Balanced Scorecard.

2.1 TIPO DE ESTUDO

Este é um estudo, segundo GIL (1993), de natureza exploratória, uma vez que se propõe buscar profundamente as informações necessárias do objeto de pesquisa. Como um processo formal e sistemático se desenvolve o método científico, no qual o interesse do homem busca diferentes níveis de aprofundamento e enfoques específicos, conforme o objeto de estudo.

KNELLER (1980), afirma que o papel do cientista consiste em apurar os conhecimentos existentes ou produzir conhecimentos fundamentalmente novos, bem como de aprimorar idéias e possibilitar a descoberta de intuições.

A pesquisa pode ser compreendida como uma atividade racional e sistemática, eminentemente processual, que tem por objetivo proporcionar respostas a problemas propostos e que se desenvolve mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e o uso criterioso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002, p. 40). A pesquisa também pode ser definida (FERRARI, 1982 p. 167) como uma atividade humana, cujo propósito é descobrir as respostas para indagações ou questões significativas que são propostas.

Mattar afirma ainda que

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva em perspectiva. Por essa razão é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente, insuficientes (MATTAR 1996, p. 45).

Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que permitam estimular a compreensão dos fatos (SELLTIZ et al., 1967, p. 3).

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

De acordo com GIL (2002, p. 54), esta é uma modalidade de pesquisa que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”.

O estudo de caso é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais, e em geral, representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

2.1.1 O protocolo para o Estudo de Caso

Segundo YIN (2005), o protocolo para o estudo de caso deve conter os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos e se constitui numa tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa contendo:

a. uma visão geral do estudo de caso – objetivos, ajudas, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados.

No caso proposto, o objetivo é tomar como base de estudo uma Instituição de Ensino que não vise lucro, que tenha significativa convergência com a metodologia proposta e que seja referência no segmento que atua.

As leituras relevantes que subsidiarão o estudo de caso são dos documentos internos da organização escolhida, sua estratégia, atuação, cultura organizacional, plano de trabalho, relatórios relativos às perspectivas da metodologia do Balanced Scorecard que estejam disponíveis.

b. Os procedimentos de campo

Os procedimentos adotados serão a observação, o estudo aprofundado dos documentos internos da empresa como Plano de Trabalho, Proposta Estratégica para a década, Relatórios financeiros, planos de negócio e as entrevistas que irão seguir um roteiro (anexo) , porém irão privilegiar o conhecimento e comportamento dos respondentes.

c. as questões de campo que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as potenciais fontes de informação para cada questão.

As fontes de informação serão os sujeitos da pesquisa, os documentos citados anteriormente, as entrevistas que serão desenvolvidas, os objetivos estratégicos organizacionais que serão a principal fonte de informação para nortear a construção dos indicadores desejados e o conhecimento da pesquisadora sobre a instituição pesquisada.

2.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia é constituída de um conjunto de técnicas fundamentais para a elaboração de um trabalho científico. Segundo MARCONI e LAKATOS (1994) a ciência é uma sistematização do conhecimento, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se desejam estudar. Este estudo se enquadra no tipo de estudo de natureza exploratória, uma vez considerados, seus propósitos e características (KERLINGER, 1993).

A opção por este método deu-se pelo fato deste proporcionar uma riqueza 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 como se pretende proceder à análise desses dados.

2.3 AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA

A amostra utilizada para esse estudo foi de um grupo de especialistas, intencionalmente escolhida entre os colaboradores do SENAC São Paulo,

objetivando a expertise de cada um deles nas suas áreas de atuação. Esses especialistas serão consultados para a construção de um rol de indicadores estratégicos genéricos para instituições de ensino sem fins lucrativos, a partir de suas vivências e conhecimento no SENAC São Paulo.

Para os indicadores estratégicos relativos à perspectiva financeira do Balanced Scorecard serão consultados: o responsável pela área de arrecadação e orçamento, o responsável pela área de contas a receber, o responsável pela área de tesouraria e contabilidade e dois coordenadores da área financeira de unidades de negócio sendo respectivamente das unidades da Lapa e Santo André.

Para os indicadores estratégicos relativos à perspectiva de clientes serão consultados: dois técnicos especialistas da Gerência de Marketing e Relacionamento com o Cliente, dois Representantes de Marketing de unidades de negócio.

Para os indicadores estratégicos relativos à perspectiva de processos internos serão consultados: dois técnicos das gerências de operações, um gerente de operações, 5 gerentes de unidades de negócio.

Para os indicadores estratégicos relativos à perspectiva de inovação e aprendizado serão consultados: quatro técnicos especialistas das gerências de desenvolvimento, dois técnicos especialistas da gerência de sistemas, dois técnicos especialistas da gerência de desenvolvimento educacional, e o responsável pelo núcleo de educação corporativa.

2.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Foi elaborado um roteiro de entrevista que permitisse balizar o questionamento aos entrevistados de forma a se obter os resultados desejados.

Cada entrevistado foi contatado com antecedência, pessoalmente ou por telefone, para esclarecimentos a respeito do propósito do trabalho, as condições de realização e o interesse do pesquisador. Posteriormente, foi enviado o roteiro de perguntas e sempre que necessário foi estabelecido contato com os entrevistados para dirimir dúvidas e prestar informações referentes aos questionamentos propostos.

Também foram colhidos dados internos da empresa, como a proposta estratégica para a década de 2001/2010, o plano de trabalho da diretoria regional do SENAC São Paulo para o ano de 2005, o relatório de atividades do SENAC São Paulo do ano de 2004 e os planos de negócio das gerências de desenvolvimento e de operações.

2.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando que a amostra tem número relativamente pequeno de entrevistados, devido à escolha intencional por um grupo de especialistas, e que a análise terá abordagem qualitativa, serão considerados todos os indicadores propostos pelos entrevistados.

Essa estratégia permitirá que se obtenha o pensamento destes especialistas do SENAC São Paulo, com relação a indicadores estratégicos e respectivas medidas, em suas áreas de conhecimento. Esses indicadores serão construídos, numa abordagem genérica, para Instituições de ensino que não objetivem lucro, a partir do conhecimento dos sujeitos da amostra.

O que se pretende com a presente pesquisa é abordar todos os aspectos do Balanced Scorecard, considerando as especificidades de organizações que não objetivem lucro, tendo como referência as atividades do SENAC São Paulo.

Na análise dos dados propõe-se chegar a um detalhamento dos indicadores sugeridos abordando para cada um deles o detalhamento conforme quadro que segue:

Quadro 1: Detalhamento de indicadores (modelo)

Indicador	Índice de auto sustentabilidade
Objetivo	Alcançar e manter a auto-sustentabilidade global
Descrição do indicador	Monitora o quanto as receitas orçamentárias geradas estão cobrindo as Despesas correntes totais
Perspectiva	Financeira
Unidade de Medida	%
Forma de cálculo	Receitas orçamentárias/ Despesas correntes totais

Periodicidade	Mensal
Apresentação	Acumulado e Mensal

Elaborado pelo autor

Após esse detalhamento será composto o quadro de indicadores sugeridos pelos especialistas:

Quadro 2: Rol de indicadores propostos (modelo)

Indicador	Perspectiva	Responsável pela informação	Fórmula
Índice de Auto-sustentabilidade global	Financeira	Área financeira	Receitas orçamentárias/despesas correntes totais

Elaborado pelo autor

2.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esse estudo foi proposto contemplando um delineamento de estudo de caso único e, como tal, tem suas limitações.

De acordo com YIN:

“Os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências” (YIN, 2005, p. 30).

Portanto consideramos que, para esse estudo as limitações impostas são:

- a.** A referência é unicamente o Departamento Regional do SENAC-SP
- b.** As respostas priorizarão a expressão do pensamento dos respondentes, a partir dos seus valores crenças e comportamento.

3. REFERENCIAL CONCEITUAL

3.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Desde sua origem na Grécia, a palavra estratégia sempre esteve ligada à função militar, à arte da guerra. Do ponto de vista da administração, a utilização do termo estratégia vinculou-se no início à formulação de diretrizes e ao planejamento, e recebeu ênfase racional e científica. A partir dessa transposição possibilitou-se a visualização de que uma série de idéias, métodos de planejamento e operações militares poderiam ser aplicados à gestão empresarial.

Segundo Ansoff (ANSOFF, 1977 apud ROCHA, 2003, p. 2), a estratégia empresarial é a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente, sendo que as 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 considera ainda que os problemas estratégicos exigem maior atenção dos administradores, porque são difíceis de serem identificados. As organizações aplicam seus esforços equivocadamente em busca do aumento da eficiência operacional ao invés de estarem atentas ao ambiente em que estão inseridas percebendo as oportunidades e ameaças que se apresentam para certamente poderem obter melhorias significativas e imediatas no desempenho.

O conceito de estratégia, na administração, se sobrepôs no momento em que a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais passaram a exigir ações que possibilitassem o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos a serem percorridos pela organização. Dessa forma, inicia-se na administração, a preocupação com a visão estratégica em detrimento da visão de curto prazo, usual em momentos de estabilidade no cenário organizacional.

A estratégia se relaciona com a forma como serão utilizados os recursos disponíveis, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, sempre considerando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

PORTER (1999, p. 63) 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 sua finalidade principal é estabelecer

quais serão os caminhos, os programas de ação que deverão ser seguidos pela organização para que se alcancem os objetivos e metas estabelecidas.

A estratégia ainda pode ser definida como sendo a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, baseada em procedimentos formalizados e articulados de resultado que respeitam um cronograma (MINTZBERG, 1983 apud OLIVEIRA 1999, p. 7).

Podemos ainda constatar que embora a estratégia não determine o sucesso ou o fracasso de uma organização, a mesma pode trazer resultados importantes e significativos para uma empresa cujo grau de eficiência seja apenas médio. Portanto, percebe-se que a estratégia, além de possibilitar o ajustamento da empresa ao seu ambiente que, por sua vez, se encontra em constante mutação, faz com que a empresa vá, ao longo do tempo, mudando suas características, em busca desse ajustamento numa dinâmica própria do cenário organizacional.

3.1.1 Origem da Estratégia

A palavra estratégia significa literalmente, “a arte de general” e deriva da palavra grega *strategos*, que significa general. Incorporada ao ambiente dos negócios nas décadas de 60 e 70, veio como divisor de águas para marcar um período de turbulências organizacionais importantes e consolidou-se em razão da guerra declarada entre os competidores, objetivando constante melhoria no desempenho e ganhos de competitividade entre as organizações empresariais.

Segundo GAJ (1990, p. 3), implantar estratégias significa que a nossa preocupação com os competidores ganhou espaço considerável de nosso tempo, de nossos recursos e de nossos esforços. Dessa forma, para se manter no mercado, as empresas buscam a construção de um ambiente que propicie fatores estimulantes às ações que colaborem com a sua competitividade.

A administração estratégica é um processo contínuo e interativo de informações e ações que permitem a manutenção da organização como um todo, integrado de forma apropriada a seu ambiente. Dessa forma, evidencia-se a informação e o conhecimento como armas competitivas que apóiam o processo de gestão em uma organização e que a existência dos processos de medição proporciona maior competitividade.

A gestão empresarial é o ato de gerir, gerenciar, administrar uma organização.

NAKAGAWA (1987, p. 50) afirma que

“o processo de gestão é a atividade que conduz uma empresa ao objetivo de atingir o resultado desejado por ela, a despeito das dificuldades, e funciona como um processo macro e essencial para a condução dos negócios”.

A administração estratégica deve ser implementada considerando-se as proporções e necessidades de cada negócio e ser continuamente avaliada em função dos movimentos externos ao ambiente da empresa.

3.1.2 A evolução e o conceito de Estratégia

O conceito de estratégia é relativamente recente no cenário organizacional e passou a fazer parte do vocabulário das empresas na década de 50, quando as discontinuidades ambientais se tornaram evidentes e essas empresas se viram obrigadas a responder essas discontinuidades de forma planejada.

Nos primeiros tempos, o conceito de estratégia não estava claro para muitos, e administradores e acadêmicos questionavam sua utilidade, uma vez que as empresas tinham, até aquele momento, sobrevivido por meio século sem fazer uso da estratégia e com desempenho considerável.

A palavra estratégia, como foi dito anteriormente, estava vinculada, na sua origem, com a função militar e ganhou, portanto, um sentido mais amplo dentro de perspectivas sociais, políticas e econômicas, representando atitudes ou planos que poderiam estar ou não associados à guerra. Essa transposição permitiu que uma série de idéias e métodos, antes utilizados no planejamento e ações militares, que foram construídos durante séculos, pudessem ser aplicados à gestão das empresas.

Houve, porém a necessidade de ampliação do conceito de estratégia, sobretudo no momento em que a velocidade das mudanças passou a exigir ações que possibilitassem o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos da organização. Nesse momento, iniciou-se na administração, a subordinação da visão de curto prazo à visão estratégica.

Existem, na literatura acadêmica, diversas definições de estratégia que serão apresentadas a seguir, podendo observar que são às vezes conflitantes, por se tratarem de diferentes contextos e escolas de pensamento.

Abordagem generalista - Conceito ligado a padrão: se refere ao padrão básico de deslocamento de recursos atual e planejado e das interações com o ambiente externo que sinalizam como a organização irá atingir seus objetivos. (HOFER e SCHENDEL, 1978).

Abordagem generalista - Conceito ligado a tempo: “determinação de objetivos e metas básicas a longo prazo de uma empresa; a adoção de trajetórias de ação e a alocação de recursos necessários para executar essas metas” (CHANDLER , 1962, p. 13)

Abordagem generalista - Conceito ligado a ambiente: “a relação entre a empresa e seu ambiente“. (ANSOFF, 1977, p.4)

Abordagem generalista - Conceito ligado a ambiente: a estratégia se estabelece como a força mediadora entre a organização e o ambiente em que ela está inserida (MINTZBERG,1995).

Abordagem generalista - Conceito ligado a processo: estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou que emergiram do processo organizacional, e que permite integrar a missão, os objetivos e a seqüência das ações administrativas de forma interdependente. (MOTTA 1997)

MINRTZBERG e WATERS (1995) observaram, em seus estudos empíricos, oito estereótipos de estratégias que descreveremos a seguir:

- a) Planejada: é a estratégia determinada através de planos formais e detalhada em quais são as finalidades a serem alcançadas. Tais tipos de estratégia são formuladas e implementadas por uma liderança central, utilizando controles formais para que se evite qualquer possível surpresa. Sua existência depende fortemente de um ambiente favorável, controlável ou previsível; as estratégias precisam ser deliberadas.
- b) Empresarial: neste caso as estratégias brotam novamente de uma liderança central, mas as finalidades existem como visão pessoal. Surgindo da visão de um único líder, essas estratégias são extremamente adaptáveis a novas oportunidades e ameaças. Geralmente situada num “nicho”, as estratégias são normalmente deliberadas, mas também podem emergir.

- c) Ideológica: estratégias originadas de crenças compartilhadas, onde as finalidades são coletivas e relativamente imutáveis. Controladas normalmente por doutrinação, são principalmente deliberadas.
- d) Guarda-chuva: estratégias geradas pela coação; a liderança define as tarefas e metas a serem desdobradas. Ambiente normalmente imprevisível onde as estratégias são parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.
- e) Processos: a liderança controla o processo e as estratégias originam-se do processo. As estratégias são parcialmente emergentes e parcialmente deliberadamente emergentes.
- f) Desconectada: atores sociais produzem seus próprios modelos de ação conscientemente contraditórios às intenções comuns ou na ausência destes; as estratégias emergem quer deliberadas ou não.
- g) Consenso: as estratégias originam-se através de mútuo ajustamento, aprendizagem, onde há uma convergência para modelos que se difundem na ausência de finalidades centrais. As estratégias são, por essa razão, emergentes.
- h) Imposta: os modelos de ação são ditados pelo meio seja através de imposição direta ou por escolhas da organização; as estratégias são na maioria das vezes emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e tomadas deliberadas.

3.1.3 O Planejamento Estratégico

A primeira fase do planejamento surgiu nos Estados Unidos na década de 50, e no Brasil na década de 60. Nesse período o planejamento estratégico ganhou uma ênfase financeira, sendo sua principal abordagem os pontos fracos e fortes da empresa. O início dos anos 60 trouxe modificações significativas quando o planejamento a longo prazo fez-se presente, baseado na projeção de tendências e análise de lacunas.

ANSOFF (1990) definiu o planejamento estratégico como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo ambiente, dos pontos fracos e fortes da empresa e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos,

compatibilização esta que deveria satisfazer da melhor forma os objetivos fixados pela empresa.

A inserção do planejamento estratégico no ambiente empresarial propiciou ferramentas que otimizaram a execução das tarefas, o desempenho dos funcionários e agregou confiabilidade na tomada de decisões por parte dos líderes e gestores.

Para OLIVEIRA (1999, p. 33), o planejamento pode ser conceituado como “um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa”.

MOTTA (1992, p. 1-7) define, por sua vez, o planejamento estratégico como um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fracos e fortes da organização, estabelecendo cursos de ação a longo prazo.

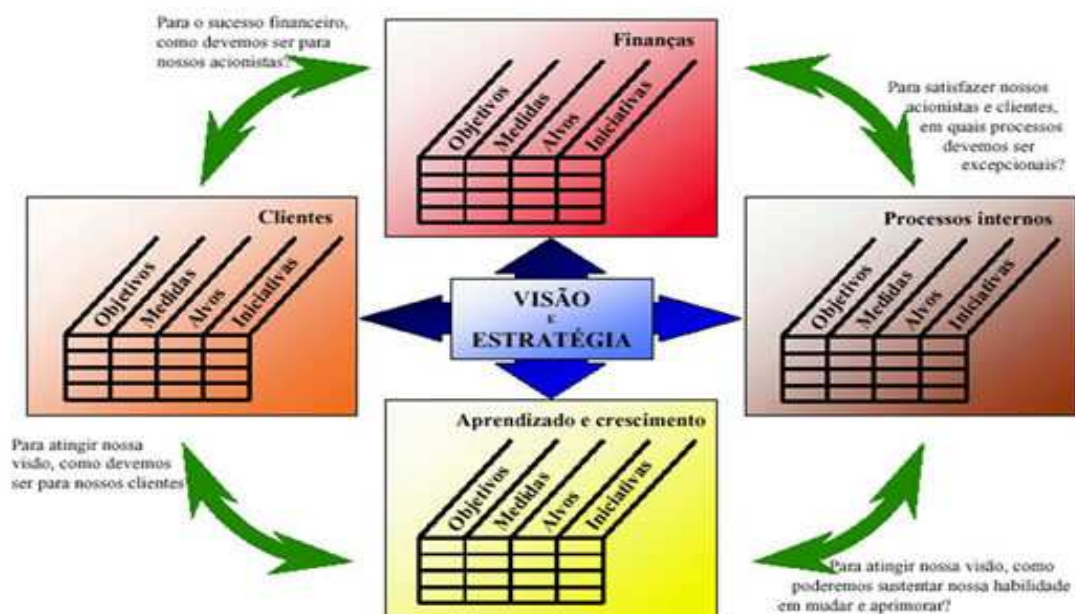


Figura 1: O Balanced Scorecard oferece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacional

Fonte: <http://www.conceptia.com.br/artigos/artigo-2002-03-27.html>

Assim, verifica-se que a atenção está focalizada ao movimento externo à empresa, tendo por base que a configuração interna permanecerá inalterada e, por essa ótica, o planejamento estratégico é considerado um ataque com limitações a

uma parte do problema no todo. Com o tempo, observou-se que a insistência na utilização dessa visão de pontos fortes e fracos, limitava a ação estratégica da empresa e ANSOFF (1990) afirma ainda que as empresas encontravam poucas áreas de atuação nas quais seus pontos fortes poderiam ser aplicáveis e, por vezes, se transformavam em obstáculos às mudanças.

Considerando a complexidade do cenário atual, é necessário um posicionamento empresarial que enfrente com sucesso o ambiente mutante que o rodeia e que vá, além disso, percebendo tendências, oportunidades e ameaças.

3.1.4 Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica

O planejamento estratégico surgiu devido à necessidade das empresas organizarem e aperfeiçoarem a visão de longo prazo, associada a objetivos específicos e à metodologia de estudos de tendência.

Segundo KOTLER (1994), 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 em constante mudança. E embora toda a visão estratégica que se queira incorporar à empresa esteja contida no planejamento estratégico, muitas empresas continuam a vê-lo como um instrumento centralizado, restrito a alta direção, limitando seu foco.

Com o objetivo de se definir uma nova linha de gestão compartilhada e que incorpore a visão estratégica a todos os níveis da empresa, de forma a se instituir o processo contínuo e sistemático de tomada de decisão segundo alternativas de futuro, que vão sendo criadas a partir de adaptações administrativas em função de alterações ambientais, ANSOFF (1977) conceituou nos anos 70, a administração estratégica, como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Para o autor há quatro tipos de regras, que são os padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.

As regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os

produtos serão vendidos, como a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes.

Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; as regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização são freqüentemente chamadas de processo organizacional e as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no dia a dia, chamadas de políticas operacionais.

O autor também apresenta as várias características peculiares da estratégia, o que nos permite entendê-la de modo mais consistente.

- a) o processo de formulação da estratégia não apresenta nenhum resultado imediato, ao contrário disso estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.
- b) a estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos focalizando a atenção nas áreas por ela definidas e, em seguida identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis
- c) a estratégia perde sua importância sempre que o processo de busca está orientado para as áreas preferidas da empresa, quando a dinâmica histórica a leve onde ela deseja ir.
- d) na formulação da estratégia não é possível enumerar todas as possibilidades de projeto que aparecerão
- e) o uso bem sucedido da estratégia requer feedback estratégico constante
- f) como tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem semelhantes. No entanto, são diferentes - os objetivos representam os fins enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins.
- g) a estratégia e os objetivos são intercambiáveis; tanto em momentos distintos quanto em níveis diferentes da empresa, assim alguns atributos de desempenho (como participação de mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e ser sua estratégia em outro.

Portanto, a estratégia é 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 empresa. Um bom desempenho empresarial não é fruto apenas do movimento

estratégico, é preciso também que a estratégia seja aplicada no momento certo e que, haja uma administração competente dessa estratégia para que se possa obter, a partir daí, bons resultados para a empresa.

3.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE GESTÃO

O termo indicador é utilizado para referir-se ao que fornece informações úteis sobre uma determinada situação. A função básica dos indicadores é a verificação da existência de risco ou potencial de problemas que possam se tornar críticos.

A relevância dos indicadores é notadamente importante, considerando-se o ambiente dinâmico e em constante mudança com o qual as organizações convivem atualmente. Em situações mais complexas o uso dos indicadores auxilia no estabelecimento da quantificação de um processo e estabelece padrões para que se possa avaliar o desempenho. Os indicadores são a ferramenta que permite à empresa obter informações importantes para a eficiência sistêmica do processo e os conceitos de estratégia e indicadores de performance são importantes para que as organizações compreendam qual sua posição dentro da cadeia de soluções oferecidas pelo ambiente que as rodeiam.

A utilização de indicadores oferece à empresa a oportunidade de monitorar diversos processos internos (produção, logística interna, entrega de produtos e serviços) e externos (participação de mercado, volume de vendas). O uso dos indicadores é o caminho que conduz os gestores à observação do desempenho de cada processo e a empresa de forma total, permitindo que se identifique onde se devem focar energias para que se obtenha maior valor agregado na entrega do produto ou serviço ao consumidor.

O monitoramento da entrega de valor significa o monitoramento de muitos processos e subprocessos que, embora apresentem muitas vezes dificuldade de medição, contêm informações importantes, para a empresa. Por muito tempo as empresas se preocuparam apenas em monitorar os indicadores financeiros, porém hoje se sabe que estes indicadores visualizados de forma isolada, nem sempre dão a dimensão real do que se pretende medir. Analisar indicadores, que representem atividades e processos entranhados na cadeia produtiva, sem uma relação direta

com a questão financeira, é uma ação pró-ativa de gerenciamento para a entrega de valor, de monitoramento efetivo de desempenho (FERNANDEZ, 2004, p. 4).

Essa idéia é atestada por KAPLAN E NORTON (1997, p. 7) que afirmam “ser impossível navegar rumo a um futuro competitivo, tecnológico e centrado nas competências, monitorando e controlando apenas as medidas financeiras”.

Considerando o ambiente de forte concorrência em que as organizações convivem atualmente, o sucesso é obtido pelas empresas capazes de se anteciparem às mudanças necessárias para continuar satisfazendo o consumidor, e não simplesmente monitorar finanças que, em geral, não contemplam uma visão de futuro.

DURSKI (2003, p.28) ressalta que as empresas devem não somente observar atentamente seus processos, mas também os processos de seus competidores, de forma a estabelecer um sistema confiável de comparação. O estabelecimento de um indicador para medir o nível de satisfação de um cliente, pode desencadear uma série de ações estratégicas pela empresa.

É incontestável a importância dos indicadores que mensuram, por exemplo, a satisfação dos clientes, mas também é evidente a necessidade de indicadores que monitorem todos os processos e etapas importantes para que as ações correspondentes possam ser preventivas, com menor esforço, sem que a empresa se exponha a situações difíceis (FERNANDEZ, 2004).

Os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização, desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento. São esses indicadores que podem desencadear processos de melhorias incrementais e revolucionários, quando permitem, mediante valores comparativos referenciais, demonstrar o posicionamento dos processos e conseqüentemente, da organização no mercado em que atua. Os processos de gestão das organizações atravessam um período de revolução tecnológica e, mesmo as empresas sem fins lucrativos foram afetadas, o que as levou buscarem a implementação de modelos de gestão que proporcionem principalmente o avanço no desenvolvimento gerencial. O gerenciamento pautado nesses modelos permite que inclusive, as instituições sem fins lucrativos acompanhem e meçam o crescimento, a continuidade e o fortalecimento das suas atividades (PEREIRA 2004, p. 2).

Considerando-se que um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considera relevante, é necessário, portanto, que se estabeleça medidas de desempenho através de indicadores estratégicos que possibilitem mensurar a visão e missão dessas Instituições a longo prazo.

3.2.1 Construção dos indicadores

Os indicadores devem ser a expressão de algo que se torna necessário para a rotina de gerenciamento da empresa e, por isso, devem ser considerados alguns cuidados quando da coleta e tratamento de dados que constituem a base para a formação de um indicador.

CAMARGO (2000, p. 28), afirma que os indicadores devem expressar credibilidade e, para tanto, devem ser gerados de forma criteriosa, assegurando a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. A construção do indicador precisa estar fielmente ligada ao processo a ele vinculado para não causar erros de informação e a periodicidade a ser estabelecida para a coleta de dados e atualização dos indicadores depende da compatibilização das melhorias a serem aplicadas e das possibilidades físicas e estruturais para a medição, como os pontos críticos e características de cada processo.

O resultado do indicador leva à análise das ações implementadas, um indicador apontando melhorias constantes significa que os pontos críticos do processo estão sendo atacados ou que os pontos identificados não são críticos.

3.3 A ESTRATÉGIA E SUA IMPLEMENTAÇÃO

ANSOFF (1993), afirma que considerando que a administração é uma atividade orientada para resultados, uma pergunta emergente é como um conceito abstrato, como o de estratégia, pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa. Essa questão aborda um assunto de vital importância que diz respeito

à implementação da estratégia, ou a responsabilidade dos gestores em comunicar a estratégia a todos os níveis de colaboradores.

KAPLAN e NORTON (2001) abordam a questão da implementação da estratégia como mais crucial do que a qualidade da estratégia em si. Essa afirmação ressalta a dificuldade de se traduzir a estratégia em ações e mesmo em comunicá-la. Afinal, devemos lembrar que a gestão estratégica é um processo contínuo e interativo de informações e ações voltado para a manutenção da organização como um todo, integrando-a de forma apropriada ao ambiente externo.

A eficácia da empresa depende de um sistema de informações de gestão estratégica que contemple dados e informações. Dessa forma, para apoiar o processo de gestão são necessárias formas de medição da estratégia estabelecidas para que se otimize todo o processo. No ambiente dos negócios onde impera a competitividade é fundamental que exista processo de medição da estratégia, para que através desse monitoramento se gerencie pontos críticos e se amplie possibilidades de pontos fortes, onde a empresa tem expertise e domínio sobre o assunto.

Em 1999, uma reportagem de capa da revista Fortune, sobre casos de fracasso eminente de CEOs, concluiu que a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso, porém observou-se que na maioria dos casos, o verdadeiro problema não é a má estratégia e sim a má execução.

KAPLAN e NORTON (2000) ressaltam que a dificuldade das empresas em implementar suas estratégias, embora bem formuladas, é que as estratégias, única forma que se tem para criar valor sustentável, vêm mudando ao longo do tempo, mas as ferramentas que permitem sua mensuração não acompanharam essa mudança na mesma velocidade.

Apesar da estratégia ser de fundamental importância para o sucesso dos negócios, ainda há grande dificuldade para que os diferentes níveis da organização interiorizem e apliquem as orientações estratégicas. Isso ocorre porque o processo de elaboração da estratégia, por vezes, não é compartilhado com toda a organização, ficando restrito à alta administração, ao invés de ser uma atividade que conte com a participação de todos os níveis hierárquicos.

Segundo Emilio HERRERO (2005), todos os setores da organização devem participar das discussões referentes à estratégia, para possibilitar uma combinação

inovadora de conhecimentos e finaliza dizendo que as pessoas estarão envolvidas com as mudanças estratégicas quando identificarem oportunidades de recompensas e crescimento pessoal.

O mesmo autor ainda descreve os principais obstáculos à implementação da estratégia, são eles: a barreira da visão, em que apenas 5% dos colaboradores entendem a estratégia; a barreira da motivação, em que apenas 25% dos executivos têm incentivos associados à estratégia; a barreira cultural, onde 85% dos executivos dedicam menos de 1 hora por mês discutindo a estratégia; a barreira do orçamento, em que 60% das empresas não estabelecem uma interface entre o orçamento e a estratégia.

Algumas alternativas propostas para vencer o grande desafio que se apresenta entre a elaboração da estratégia e sua efetiva implementação foram definidas por HERRERO (2005) da seguinte forma:

- a) tornar a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa estejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento;
- b) colocar a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo gerencial;
- c) integrar a estratégia no dia a dia operacional das pessoas;
- d) assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para melhor desempenho dos papéis;
- e) descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de estimular a troca de idéias e o envolvimento das pessoas;
- f) traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e eficácia do uso dos ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a organização, de forma integrada e sistemática.

3.4 MIGRAÇÃO DE VALOR E ATIVOS INTANGÍVEIS

A migração do valor é estabelecida pela movimentação da lucratividade e do valor de mercado entre empresas de um mesmo setor ou entre empresas de setores diferentes. Na proporção que o mecanismo que liga a concepção de negócios da empresa com a estrutura de necessidades do consumidor se desalinha, inicia-se o processo da migração de valor.

A concepção do negócio engloba os valores atribuídos a esse negócio, refletindo-se na maneira com a qual a empresa seleciona clientes e mercados, define e diferencia seus preços, estabelece processos internos e externos, configura seus recursos e captura lucros. O processo de migração de valor sempre esteve presente no ambiente dos negócios, porém o valor migrava lentamente. Hoje a velocidade e a intensidade dessa migração ocorre de acordo com as prioridades estabelecidas pelo cliente, e em virtude da tecnologia e da globalização este processo se tornou extremamente rápido e profundo.

Segundo SLYWORTZKY (1996), relação estabelecida entre o valor de mercado da empresa e a receita permite a obtenção de um coeficiente de verificação do estágio da migração de valor; monitorar constantemente e a validar a concepção de negócios, bem como do seu estágio de migração de valor. Estas são ferramentas importantes para tomada de decisões estratégicas para a organização. A informação e o conhecimento são extremamente relevantes para a competitividade, o capital intelectual tem gradativamente conseguido destaque nas organizações, uma vez que, neste cenário dinâmico e mutante a importância do empreendedor será grande.

Menos decisões serão baseadas em extrapolação da experiência passada, um número crescente será de decisões novas, pouco estruturadas, envolvendo problemas e oportunidades novas para a empresa, requerendo análise e julgamento imaginativos, em vez de regras de decisão baseadas na experiência histórica. O discernimento, a imaginação, a criatividade e a propensão ao risco do empreendedor se tornarão tão essenciais quanto foram nos dias da Revolução Industrial.

A economia de hoje é dominada por ativos intangíveis, que se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva. Por essa razão exigem-se ferramentas que possam descrever esses ativos com base no conhecimento, e conhecer as

estratégias de valor construídas a partir desses ativos (KAPLAN e NORTON, 2001, p.12). O Balanced Scorecard é um modelo que possibilita a construção de capacidades competitivas de longo alcance (ativos intangíveis) e, conseqüentemente, atende de forma ampla esta necessidade emergente das empresas e organizações (TEIXEIRA, 2003).

Segundo KRAEMER (2005, p.4), até a década de 70, o valor de uma empresa estava razoavelmente bem refletido nos seus documentos financeiros. Para se responder quanto valia uma empresa bastava consultar seu balanço para descobrir que seu valor era o valor dos seus ativos. Essa visão também era compartilhada pelo mercado, tendo em vista a estreita correlação entre o valor contábil da empresa e a sua cotação de suas ações na bolsa de valores.

Durante a década de 80 e 90 houve um gradual deslocamento entre o valor contábil de uma empresa e seu valor estipulado pelo mercado (cotação em bolsa), não sendo raros os casos de empresas com cotação em bolsa dez vezes maior ou menor que seu valor contábil. Isto aponta para uma valorização dos ativos intangíveis, como a imagem da empresa, a qualificação da equipe, a atualização tecnológica, a qualidade do produto e carteira de clientes, entre outros.

A contabilidade tradicional não contempla o monitoramento desses ativos que, muitas vezes, oferecem maior sentimento de valor para o mercado do que os resultados financeiros efetivos. Assim, frente à crescente importância dos ativos intangíveis, faz-se necessário monitorá-los, apesar de não constarem nos tradicionais relatórios de resultados financeiros.

O equilíbrio entre as dimensões financeiras e não financeiras dos negócios, permite à alta direção monitorar a organização balanceando a visão financeira (que normalmente é defasada, pois se baseia em dados passados) com a visão operacional (normalmente “on-line” e que gera resultados futuros) e com a visão de longo prazo (normalmente investimentos que vão gerar retornos a longo prazo e que, se não realizados, podem minar a capacidade futura da organização).

O propósito desse monitoramento pontual é proporcionar êxito competitivo futuro uma vez que contempla todas as frentes de ações estratégicas organizacionais (KRAEMER, 2005, p. 6).

A vinculação dos ativos intangíveis à estratégia e ao desempenho da empresa é fundamental para o alinhamento interno, pois os ativos intangíveis são a fonte geradora de valor para clientes e acionistas. Considerando que o mapa

estratégico é o alicerce que mostrará a forma como esses ativos determinam o desempenho desses processos críticos e que uma vez estabelecido esse vínculo fica fácil recuar pelo mapa para conferir como os ativos intangíveis se relacionam com a estratégia e o desempenho da empresa. Isso, por sua vez, permite alinhar tais ativos à estratégia e medir sua contribuição para ela.

Os ativos intangíveis representados, nessa perspectiva, por competências, foco e sinergia, motivação e clima organizacional, juntamente com infra-estrutura de informações, são responsáveis pelo melhor desempenho nos processos internos. E, estes são a base da geração de valor da empresa. (KAPLAN e NORTON, 2001)

3.5 AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As organizações sem fins lucrativos são de grande importância para o desenvolvimento social dos países, pois funcionam como agentes de mudança nas pessoas e na sociedade, promovendo serviços que complementam as atividades que seriam de responsabilidade do poder público.

Peter DRUCKER (1990, p. 81) afirma que “as instituições sem fins lucrativos existem por causa da sua missão, para fazer diferença na sociedade e na vida das pessoas”. O autor considera ainda, que a existência lógica dessas organizações remonta de tempos antigos e que, enquanto a raça humana existir, existirão sempre os problemas relacionados à causa social que necessitam de compaixão daqueles que podem exercê-la através dessas instituições.

A instituição sem fins lucrativos não é meramente prestadora de serviços, ela objetiva que seu usuário final não seja apenas um dependente de ajuda, mas um co-participante da ação. Os serviços prestados por essas instituições provocam mudanças nos indivíduos e, por essa razão dão especial peculiaridade em relação a outras organizações. A proposta dessas instituições é, através de seus serviços, criar hábitos, compromisso, conhecimento, procurando tornar-se parte do receptor, ao invés de meramente fornecedora.

Consideradas como organizações do Terceiro Setor essas instituições ocupam um espaço onde as ações são tipicamente extensões da esfera pública, não executadas pelo Estado, e caras demais para serem geridas pelo mercado.

Segundo SALAMON e ANHEIER (1997), as organizações que compõem o Terceiro Setor apresentam, as cinco seguintes características:

1. Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal.
2. Privadas: estas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos.
3. não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim o destino que é dado a estes, quando existem. Eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição.
4. Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.
5. Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não remunerado). A participação voluntária pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

No Brasil, o tema vem sendo tratado seguindo a mesma linha. FERNANDES (1994) define o Terceiro Setor como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos.

O desempenho é o ponto crucial de qualquer negócio e, nas instituições sem fins lucrativos esse resultado se dá em função da mudança operada nas pessoas e na sociedade, portanto extremamente subjetivo e difícil de ser mensurado.

Nas organizações empresariais produtivas, o desempenho financeiro é o mais importante, por isso a lucratividade requer conquista de mercado, satisfação dos clientes internos e externos com inovação e desenvolvimento do valor agregado.

As instituições sem fins lucrativos são responsáveis, perante seus mantenedores, pelo investimento dos valores em áreas onde se possa obter resultado mensurável, pelo seu desempenho efetivo. Os fenômenos recentes do cenário organizacional como a chamada globalização, a Internet e a migração de valor tem impactado fortemente essas instituições, as mudanças decorrentes desses

fenômenos caracterizam o período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento.

Todas essas mudanças obrigam as instituições e os governos a buscarem uma melhor adequação ao mercado em que estão atuando, objetivando melhor desempenho em suas áreas de atuação. O desafio dessas organizações, na verdade, é criar identidade e objetivos comuns mostrando à sociedade em que caminhos são conduzidas nas áreas em que atuam.

Peter DRUCKER (1997) afirma que a missão comum das 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 cidadania.

Como, nessas instituições, o lucro não é o principal objetivo, por vezes, o gerenciamento não é focado para o desempenho efetivo, falta planejamento, compromisso com metas e objetivos claros que, juntamente com a ausência de indicadores de avaliação de desempenho, podem retro-alimentar ações ineficientes ou muito abaixo do esperado. Devido a essas lacunas de gestão, principalmente no que diz respeito à falta de clareza e a inexistência de indicadores de desempenho, as ações se dispersam e saem do foco original. Mesmo quando há um corpo gestor competente, estabelecer objetivos claros para as instituições sem fins lucrativos é um grande desafio e a ausência do lucro como objetivo final mais tangível faz com que essas instituições passem por uma grave crise de identidade.

DRUCKER (1990) afirma ainda que uma empresa lucrativa cumpre sua tarefa quando o cliente compra o produto, paga e fica satisfeito com ele e um governo cumpre sua missão quando tem uma política eficaz e efetiva. A instituição sem fim lucrativo tem como “produto final” um ser humano modificado, transformado, que se respeita e pode ser agente de transformações na sociedade em que vive.

Como instituições sem fins lucrativos entendem-se as pessoas jurídicas que existem para cumprir determinado fim, que estão acima dos interesses pessoais dos que a dirigem. BEUREN (1999) completa dizendo que as organizações sem fins lucrativos não governamentais foram criadas pela sociedade civil para preencher lacunas deixadas pelo setor público no que diz respeito à garantia dos direitos à vida, segurança, igualdade, liberdade e prosperidade.

3.5.1 As Instituições de Ensino

O gerenciamento das Instituições de Ensino é uma atividade complexa, uma vez que se multiplicam as exigências em torno da rentabilidade, melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem e maior flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado.

Outro fator importante para as instituições de ensino é a mensuração da qualidade dos serviços prestados, pois requer parâmetros diferentes dos usados para se medir esses mesmos itens em uma empresa comercial. Portanto, o ponto de partida para a composição dos indicadores estratégicos deve ser a missão e visão institucional uma vez que cada Instituição tem suas peculiaridades. Algumas instituições, por exemplo, estão fortemente relacionadas à pesquisa e formação de pesquisadores, devem manter em relacionamento com Centros de Pesquisa, enquanto outras buscam a formação de profissionais que estejam preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e, portanto, devem ter uma forte interação com empresas públicas e privadas. Dessa forma, a empresa se estabelece no caminho a seguir, em que se quer ser excelente e conseqüentemente nos indicadores estratégicos mais importantes para o gerenciamento organizacional.

Este é o fundamento para o Balanced Scorecard e o principal fator de sucesso para sua utilização, pois parte-se do princípio que cada instituição deve ter claramente definida qual é a sua missão e a sua própria visão de como se estabelecer e se estruturar para atender suas expectativas.

BRESSIANI et al (2004, p. 3) afirma que as instituições de ensino têm um papel e um compromisso relevante com a sociedade, pois deve ficar claro para a sociedade qual é a sua proposta efetiva de excelência. Isto por si só já é um grande serviço prestado, pois tanto os aspirantes aos cursos oferecidos, quanto o mercado terão uma visão clara de qual instituição é mais adequada para atender às suas necessidades.

Convém ainda lembrar que, segundo HAMMEL e PRAHALAD (1994), a elaboração de algum ponto de vista sobre o futuro de uma instituição, deveria ser um processo contínuo, sustentado por um debate constante dentro da mesma e não um esforço concentrado de uma só vez.

3.6 O BALANCED SCORECARD

3.6.1 Conceito de Balanced Scorecard

A sustentabilidade de uma empresa é fruto, nos dias atuais, da construção de um ambiente propício, que estimule fatores para o aumento da competitividade. No ambiente empresarial atual, a informação e o conhecimento são armas poderosas para apoiar o processo de gestão e garantir que os objetivos sejam atingidos, proporcionando por meio do gerenciamento do desempenho, o equilíbrio organizacional (PEREIRA, 2004, p.2). Assim sendo, é necessário que existam processos que permitam a mensuração do desempenho para que a estratégia, da organização seja implementada com sucesso de forma equilibrada e que contemple os objetivos de curto e longo prazo. O Balanced Scorecard é uma metodologia que permite esse gerenciamento, oferecendo uma contribuição importante à contabilidade gerencial e permitindo às organizações compreender claramente seus objetivos, sua visão e estratégia, traduzindo-os em ações cotidianas.

KAPLAN e NORTON (1997) afirmam que o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre os 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 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.

O Balanced Scorecard, vai além de um exercício de medição, motivando melhorias incrementais em áreas críticas, como processos, clientes e mercados. Esse conjunto de medidas equilibradas e balanceadas não desconsidera, sob nenhuma hipótese, as medidas financeiras tradicionais, mas tem por objetivo complementá-las com medidas operacionais que podem direcionar o futuro desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997).

O cenário organizacional que se apresenta é permeado pela sociedade do conhecimento e pelas inúmeras desregulamentações formais e informais.

Considerando esses importantes eventos que mudaram significativamente o posicionamento das empresas no cenário mundial é incompatível mensurar os negócios apenas pela medida financeira, sendo que um sem número de outros fatores, de significativa importância, deixaria de ser contemplados e poderiam comprometer seriamente a sustentabilidade e permanência das organizações.

No ano de 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de aproximadamente um ano chamado “Measuring Performance in the Organization on th future”. Deste estudo participaram David Norton, executivo do Instituto e Robert Kaplan, consultor, além de outros representantes de diversas empresas. Os criadores do Balanced Scorecard foram incentivados a criar essa metodologia de gestão por acreditarem que os métodos de avaliação do desempenho empresarial existente, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. O objetivo final desse estudo era desenvolver um novo modelo de medição do desempenho.

Inicialmente o projeto, conforme KAPLAN e NORTON (1997), analisou casos recentes de sistemas inovadores de mensuração de desempenho. Um deles, da Analog Devices, descrevia uma abordagem para mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. Este estudo da Analog Devices utilizava um recém criado scorecard corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras não financeiras, relativas aos prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

As discussões em cima desse modelo inicial levaram a ampliação do scorecard corporativo criando o Balance Scorecard, no modelo que já contemplava as quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a interna e a de inovação e aprendizado, refletindo, assim, o equilíbrio entre as medidas de curto e longo prazo, bem como as financeiras e não financeiras.

No ano de 1993, Norton era o principal executivo da Renaissance Solutions, uma empresa que oferecia, entre seus serviços, uma consultoria estratégica baseada no Balance Scorecard como instrumento para facilitador da tradução e implementação da estratégia nas empresas. Nesse período experiências realizadas com outras empresas revelavam que os executivos mais arrojados utilizavam o

Balance Scorecard como instrumento não só de comunicação da estratégia, mas também como gerenciador da mesma.

Na verdade, o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial, utilizado como ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais, como estabelecimento de metas individuais e de equipes, remuneração, orçamento e alocação de recursos.

KAPLAN e NORTON (2001) o definiram, no início, como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, sendo seu principal diferencial reconhecer que os indicadores financeiros, isoladamente, não são suficientes para essa avaliação, uma vez que são focados nos resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade de longo prazo.

Como a necessidade do cenário de mudanças constantes em que convivem as organizações é a de ter uma ferramenta gerencial que permita avaliar o desempenho ao mesmo tempo em que traduz a visão e a missão estratégica para assim comunicar e alinhar essa estratégia a todos os níveis organizacionais, o Balanced Scorecard passou a ser usado como um novo sistema de gestão estratégica e, segundo KAPLAN E NORTON (2001, p.88):

“... passou a ser definido como uma ferramenta que permite materializar a visão e a estratégia organizacional através de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Segundo os criadores do Balanced Scorecard tais medidas devem ser interligadas de forma a propiciar a comunicação de 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 características essenciais ao desempenho organizacional, como a capacidade de ampliação dos conceitos da contabilidade tradicional, equilibrando com a preocupação em informações futuras que direcionam os objetivos e identifique os desempenhos necessários nos processos estratégicos. Os objetivos devem estar alinhados sob as quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e inovação e aprendizado, de acordo com a lógica estabelecida pelo método, sendo que cada uma delas possui sua importância no ambiente organizacional.

Apresentamos a seguir uma figura que permite a visualização de um Balanced Scorecard tendo como centro a visão estratégica e as perspectivas inter-relacionadas entre si, considerando que a organização deve ser monitorada amplamente em todas as suas linhas de atuação para que a visão possa ser atingida dentro das expectativas que a fundamentaram. Este modelo, proposto de modo genérico, mas que segundo KAPLAN e NORTON (1997) pode ser modificado dependendo das circunstâncias, do setor e da estratégia organizacional, sendo possível, inclusive, agregar uma ou mais perspectivas complementares. As perspectivas do Balanced Scorecard devem trazer como alicerce a missão e a visão da organização, produzindo, conseqüentemente, o equilíbrio interno e externo para a empresa e certamente ajudará a traduzir as estratégias em ações.

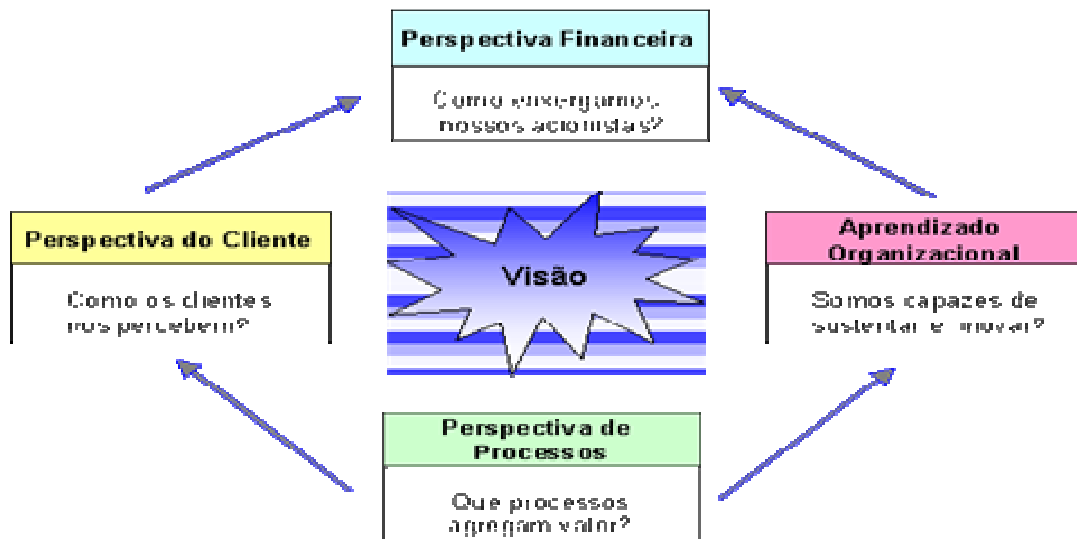


Figura 2: Interligações BSC

Fonte : Robert Kaplan e David P. Norton . "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review.

3.6.2. Propósitos do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard pode ser considerado como uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas que traz na sua concepção uma proposta inovadora, em que a missão e a estratégia organizacional são abordadas como o

centro do sistema de gestão sempre consideradas de forma inter-relacionada e com o propósito de orientar e executar o plano estratégico.

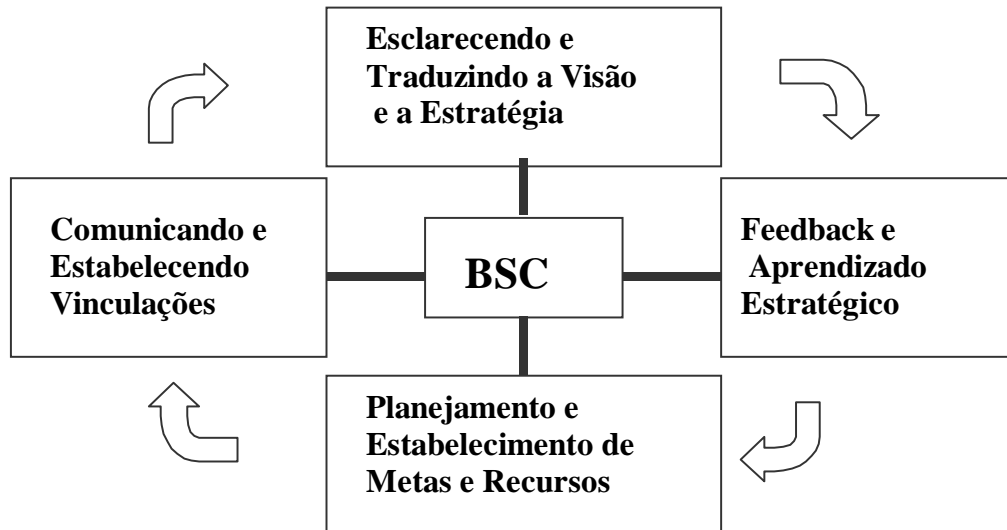


Figura 3 – Processos Críticos de Gestão e o *Balanced Scorecard*

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (jan-fev de 1996).

KAPLAN e NORTON (2000) afirmam que 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.

Dessa forma o *Balanced Scorecard* tem por objetivos traduzir a estratégia em termos operacionais, converter a estratégia em processo contínuo, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

3.6.2.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais

Novas estratégias muitas vezes produzem resultados velozes e imediatos, o que significa que o sucesso das empresas que as adotaram não é resultado do lançamento de novos produtos, de serviços considerados extraordinários, de

grandes investimentos ou até mesmo da construção de novos ativos tangíveis ou intangíveis.

Segundo KAPLAN e NORTON (2000), para alcançar resultados significativos é evidente que essas ações são relevantes, porém se as considerarmos isoladamente certamente os resultados obtidos não serão os mesmos. A grande diferença está na melhor exploração das capacidades já existentes na organização, da melhor utilização dos ativos tangíveis e intangíveis que estão disponíveis. Novas estratégias e o Balanced Scorecard liberam capacidades e ativos antes congelados nas organizações.

O Balanced Scorecard oferece a forma de combinar os recursos disponíveis na organização para criar valor ao cliente a longo prazo. Nessa circunstância a estratégia da empresa é a fórmula pela qual se combinam os recursos e capacidades internas. Para obter sucesso as empresas devem envolver todos os seus colaboradores na execução dessa tarefa que tem como premissa a criação de valor inigualável para os clientes e segmentos de mercado desejados.

Kaplan e Norton ao criarem o Balanced Scorecard tinham como meta que esse fosse um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente. A grande dificuldade ao se implementar a estratégia é consequência da dificuldade em comunicá-la e descrevê-la a todos os níveis organizacionais. Ao contrário do que ocorre com os demonstrativos financeiros que são padronizados e servem de documento do plano e do desempenho financeiro das empresas, a descrição da estratégia não se baseia em referenciais de ampla aceitação.

Com o Balanced Scorecard é proposto um novo referencial chamado de mapa estratégico, que corresponde a uma arquitetura lógica e abrangente para descrição da estratégia; uma ferramenta que fornece os fundamentos para o projeto de um BSC e que seja a pedra angular de um novo sistema gerencial estratégico. Os mapas estratégicos e os balanced scorecards propiciam mensurar de forma adequada os ativos tangíveis, uma vez que através de indicadores quantitativos, porém não financeiros, possibilitam a mensuração do processo de criação de valor. A proposição de valor para o cliente é, portando, a descrição do contexto em que os ativos intangíveis, como empregados qualificados e motivados e sistemas de informação sobre os clientes, se convertem em ativos tangíveis como retenção de clientes, receita de novos produtos e serviços e consequentemente em lucros (KAPLAN e NORTON, 2000).

3.6.2.2. Alinhar a Organização à Estratégia

A grande dificuldade das organizações é conseguir sinergia dos diversos setores, departamentos e unidades de negócio. Cada uma dessas partes tem traçado seus planos e estratégias individuais. Estas, para terem, no todo, desempenho superior à soma das partes, é necessário que as estratégias individuais estejam conectadas e integradas. Essa é uma tarefa difícil, uma vez que as organizações são projetadas a partir das especialidades funcionais, tendo cada função seu próprio corpo, linguagem e cultura. Considerado esse modelo organizacional, o conseqüente resultado são “guetos” organizacionais que podem se transformar em obstáculos para a implementação da estratégia.

KAPLAN e NORTON (2000) afirmam que para romper com essas barreiras é necessário que os executivos substituam as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que possibilitem a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as unidades da organização. As unidades de negócio e serviços se conectam à estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus scorecards de modo a garantir que o todo seja maior que a soma das partes.

3.6.2.3. Transformar a estratégia em tarefa de todos

A implementação da estratégia não é tarefa isolada da cúpula ou de alguns colaboradores. Só é possível obter os resultados objetivados pela estratégia organizacional se houver participação direta de todos os envolvidos no processo. Por outro lado, difundir a estratégia é um outro fator complicador para as organizações, pois traduzi-la às bases operacionais e conseqüentemente às atividades e serviços a clientes é uma dificuldade significativa para o êxito na implementação da estratégia.

KAPLAN e NORTON (2000) afirmam que as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os seus empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Os autores acrescentam que isso não é direção de cima para baixo, mas comunicação de cima para baixo.

O Balanced Scorecard é utilizado como ferramenta nos processos de comunicação da estratégia e de educação organizacional. As empresas transformam-se em ambientes de aprendizagem à medida que educam seus funcionários em conceitos sofisticados; os scorecards possibilitam aprendizado significativo sobre segmentação, custos e marketing que são componentes estratégicos críticos.

Por outro lado, vincular os scorecards à remuneração por incentivos das equipes possibilita maior sinergia, reforça o interesse dos colaboradores por todos os componentes da estratégia e possibilita transformá-la em tarefa cotidiana de todos os envolvidos no processo, pois todos compreendem a estratégia e estão motivados para sua execução.

3.6.2.4 Converter a estratégia em processo contínuo

Para a maioria das organizações, o processo gerencial se desenvolve em torno da gestão tática, uma vez que concentra-se na análise das variações entre o realizado e a previsão para o período e, a partir dessa análise, planos de ação que têm por objetivo cuidar exclusivamente das discrepâncias podem ser desenvolvidos.

KAPLAN e NORTON (2000) afirmam que a gestão se resume a isso, sendo que 85% das equipes gerenciais passam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia. Portanto, é natural que muitas estratégias sequer sejam implementadas já que as discussões sobre a estratégia nem mesmo constam das agendas executivas.

Com o Balanced Scorecard implementa-se um processo de gerenciamento da estratégia que integra o planejamento tático e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. As organizações conectam a estratégia ao processo orçamentário e adotam um orçamento estratégico e um orçamento operacional, o que muda significativamente o olhar a curto e longo prazo. Da mesma maneira como o Balanced Scorecard protege as iniciativas de longo prazo da subotimização de curto prazo, o processo orçamentário resguarda as iniciativas de longo prazo das pressões para um desempenho financeiro que ocorra a curto prazo (KAPLAN e NORTON, 2000).

Estas práticas permitem que se evolua para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia, pois o processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard permite explicitar as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas. É possível usar correlações estatísticas ou testar hipóteses de maneira mais qualitativa, validando e refinando programas de qualidade dos serviços em relação à retenção de clientes. A consequência disso é um processo contínuo de idéias e aprendizado que não espera pelo ciclo orçamentário do ano seguinte, mas contempla as prioridades atualizando os scorecards imediatamente. KAPLAN e NORTON (2000) comparam esse processo a uma embarcação numa longa jornada, sempre sensível às mudanças dos ventos e das correntes para oportuna adaptação do curso.

3.6.2.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

KAPLAN e NORTON (2000) afirmam que os primeiros quatro objetivos concentram-se nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do Balanced Scorecard, porém os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. Os autores ainda comentam que a estratégia exige mudanças em todas as partes da organização e demanda trabalho em equipe para a coordenação da mudança. Por sua vez, a implementação da estratégia requer atenção e focos contínuos nas iniciativas e na execução da mudança. Assim sendo, as pessoas que estão no topo devem atuar como líderes vibrantes do processo para que as mudanças ocorram e a estratégia seja implementada obtendo-se um desempenho extraordinário.

Com o Balanced Scorecard reconhece-se que não se trata de um projeto de mensuração, mas de um programa de mudança. O foco inicial é a mobilização da organização e a criação de impulso para o lançamento do processo e, após a mobilização da organização, o foco se desloca para a governança, com ênfase em abordagens fluidas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho. Assim, ao longo do tempo e de maneira gradual, um sistema gerencial se desenvolve institucionalizando novos valores culturais e novas estruturas num novo sistema de gestão (KAPLAN e NORTON, 2000).

3.6.3 Perspectivas

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

Essas medidas, segundo KAPLAN e NORTON (1993), têm sido suficientes para a maioria das organizações que utilizam o Balanced Scorecard, pois a integração delas proporciona uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance dos negócios. São elas:

- a. financeira
- b. do cliente
- c. dos processos internos
- d. do aprendizado e crescimento

SERRA (2003) afirma, porém, que dependendo das circunstâncias do setor e da definição da estratégia de uma organização, podem-se agregar outras perspectivas, uma vez que as medidas contidas no Balanced Scorecard devem estar totalmente integradas à cadeia de relações causa e efeito que define e retrata a história da estratégia de cada organização, cada uma com sua característica própria de negócio.

3.6.3.1. Perspectiva Financeira

Através das medidas financeiras é possível mensurar se a empresa está obtendo sucesso com as estratégias definidas, implementadas e executadas. De modo geral, esse sucesso é medido pelo crescimento da empresa e pelo aumento do valor para o acionista. KAPLAN e NORTON (1997) afirmam que o Balanced Scorecard conserva a medida financeira, pois considera que essa medida é valiosa para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras são a forma tradicional para se avaliar as práticas adotadas pela organização, por essa razão, dentro do Balanced Scorecard, elas figuram de forma indispensável para verificação dos resultados da estratégia implementada e se os resultados foram melhorados a partir dessa estratégia.

Uma gestão financeira eficaz avalia tanto o lucro como o risco de investimentos. Além disso, os objetivos financeiros podem ser diferentes, dependendo do estágio do negócio. Esses objetivos podem ser diferentes também dependendo do ciclo de vida da empresa, podendo variar de acordo com a estratégia que se deseja seguir. KAPLAN e NORTON (1997) 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, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico.

As estratégias genéricas financeiras são relacionadas por KAPLAN e NORTON (1997, p. 55) em três fases, com objetivos financeiros bastante diferentes entre si. Essas fases são: crescimento, sustentação e colheita.

Quadro 3: Estratégias Genéricas Financeiras

Temas Estratégicos	Aumento e Mix de receita	Redução de custos e aumento de produtividade	Utilização de Ativos
Crescimento	Aumento de taxas de vendas por segmento	Receita/funcionário	Investimentos (percentual de vendas)
Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Percentual da receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos x custos de concorrentes Taxa 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

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p.55)

Na fase do crescimento, os objetivos estarão focados no crescimento de vendas, nos novos mercados, nos novos consumidores, nos novos produtos e novos serviços, nos sistemas, na capacitação de funcionários, estabelecimento de novos canais de marketing, tudo para manter um nível considerado adequado de gastos com o desenvolvimento de produtos e processos. Nesta fase, considerada inicial do ciclo de vida das empresas, as taxas de retorno e o fluxo de caixa poderão apresentar resultados negativos.

Na fase de sustentação, os objetivos enfatizarão as medidas tradicionais, como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Neste estágio, os investimentos em projetos serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital.

Na fase de colheita, o foco recai sobre o fluxo de caixa. Os investimentos são efetuados buscando um retorno de caixa certo e imediato, pois o objetivo principal é maximizar o retorno sobre o investimento. Devido ao ciclo de vida do negócio, os investimentos em P&D são escassos e, nesse caso, as variáveis que possam comprometer o desfecho planejado do negócio devem ser monitoradas.

Segundo KAPLAN e NORTON (2000), durante as fases do negócio, a estratégia empresarial é norteada 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 poderão ser utilizados em qualquer uma das fases acima citadas, as medidas financeiras, porém, serão diferenciadas em cada caso.

THOMPSON e STRICKLAND III (2000) afirmam que os objetivos estratégicos de uma empresa indicam o propósito de manter uma posição no negócio e o propósito estratégico de uma empresa pode variar desde dominar um segmento de mercado até alcançar os líderes de mercado.

A partir dos fatores críticos de sucesso apóiam-se os objetivos estratégicos que se desdobram em seus indicadores estratégicos. Assim sendo, esses indicadores são priorizados com o objetivo de definir aspectos fundamentais para o sucesso da estratégia, tais como: planos de ação, prazos indicadores de desempenho, metas e recursos.

Os objetivos financeiros são fator preponderante para se avaliar uma empresa, por isso, aumento de receita, melhoria de produtividade, geração de caixa

e retorno sobre o investimento são aspectos relevantes na obtenção do objetivo organizacional.

3.6.3.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente é voltada ao alinhamento organizacional às suas medidas essenciais de resultado que tenham relação com o cliente. As empresas podem identificar os segmentos de mercado onde querem competir e esses segmentos irão representar as fontes de produção dos componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa.

KAPLAN e NORTON (1997) explicam que o Balanced Scorecard permite que se identifiquem os segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa competirá, e as medidas de desempenho da empresa nesses segmentos alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada.

Nessa perspectiva busca-se avaliar os clientes e identificar nos segmentos alvo suas maiores necessidades ou o que esses clientes esperam receber da empresa. Essa perspectiva permite o alinhamento das medidas essenciais de resultado às expectativas dos clientes. Os autores do BSC propõem que a perspectiva do cliente seja estruturada objetivando pontos-chave como: captação, satisfação, retenção, fidelidade e lucratividade.

Como cada cliente tem perfil e características próprias, cujas necessidades variam dependendo desse perfil, as empresas necessitam ter claro que clientes-alvo querem atingir dirigindo a missão organizacional para esses clientes.

KAPLAN e NORTON (1997) afirmam que, quando a organização tem a preocupação de 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 se possa proceder a uma análise coerente e sustentável para decisões quanto ao que pode ser atendido dentro do seu planejamento e dentro da capacidade da empresa.

As metas estabelecidas pela organização devem, portanto, estar alinhadas aos atributos dos clientes que podem ser, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 72): produto e serviço; relacionamento com o cliente e imagem e reputação. É

verdade que as propostas de valor de cada empresa podem mudar de acordo com o ramo de atividade do negócio e dos diferentes segmentos de mercado, porém, é importante ressaltar que estes atributos permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados scorecards. A identificação dos objetivos da perspectiva dos clientes e dos atributos da proposta de valor são o norteador das ações para a escolha de medidas que permitam o alinhamento para obtenção dos objetivos da estratégia, sob esse ponto de vista, ou seja, assegurar a rentabilidade da empresa através da satisfação dos clientes.

Quadro 4: A perspectiva do cliente: medidas essenciais

Objetivos	Descrição
Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios 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 de uma proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido por segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p.72)

3.6.3.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos permite que os executivos identifiquem os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas. Partindo das necessidades identificadas dos clientes e das metas financeiras, estabelecidas pela empresa, delimita-se o caminho em que os processos internos precisam ser conduzidos para se alcançar a excelência.

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997), as medidas que estão voltadas para os processos internos terão maior impacto na satisfação dos clientes e conseqüentemente nos objetivos financeiros.

Desta forma, cada empresa usa um conjunto específico de processos internos que permite agregar valor ao cliente e produzir resultados financeiros, porém, uma cadeia de valor mais ampla serve como modelo para que se possa adaptar e construir perspectivas de processos internos. A partir desses processos, as empresas oferecem propostas de valor agregado que são capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo do mercado e que possam satisfazer as expectativas dos acionistas no que diz respeito ao seu objetivo principal que é o retorno financeiro.

A perspectiva dos processos internos tem seu foco nas operações internas, porém gera resultados significativos nas relações externas da empresa, uma vez que contribui para a criação de valor aos clientes (perspectiva dos clientes) e para o aumento da rentabilidade da empresa (perspectiva financeira). Com o objetivo de criar valor ao cliente e produzir cada vez mais e melhores resultados financeiros, as empresas criam um conjunto de processos internos e incorporam novos processos continuamente em busca da excelência das operações internas.

No modelo proposto por KAPLAN e NORTON (1997) do Balanced Scorecard, há uma cadeia genérica de valor que serve para se construir a perspectiva dos processos internos. São três processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda.

O processo de inovação contempla a pesquisa das reais e futuras necessidades dos clientes-alvo para o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfarão as necessidades antes identificadas.

O processo de operação está vinculado à produção que, por sua vez, se preocupa em disponibilizar os produtos e serviços desenvolvidos durante o processo anterior, de inovação. As principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Esse processo inicia-se como recebimento do pedido do cliente e encerra-se com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Neste processo a ênfase é a eficiência, a regularidade e a pontualidade na 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 que possui grande influência na construção da imagem e reputação da empresa na cadeia de valor do cliente. Quando falamos de processos internos é importante ressaltar que as medidas convencionais focalizam simplesmente o controle e a

melhoria dos processos atuais que afetam custos, a qualidade e o tempo. O Balanced Scorecard, por sua vez, permite que essa avaliação do desempenho seja norteada pelas expectativas dos interesses externos à organização.

KAPLAN e NORTON (1997) afirmam que cabe aos executivos identificarem os processos críticos e vitais que a empresa precisa avaliar e melhorar para atingir os objetivos dos clientes e dos acionistas.

Quadro 5: Identificação das necessidades dos clientes

Objetivos	Indicadores Estratégicos	Indicadores Direcionadores
Processo de Inovação	Identificar o mercado	Idealizar a oferta de produtos e serviços
Processo de operação	Gerar produtos e serviços	Entregar produtos e prestar serviços
Processo de serviço pós venda	Serviços para os clientes	Satisfazer as necessidades dos clientes

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p.102)

Identificar os processos críticos internamente é a ação organizacional que possibilita selecionar indicadores de desempenho que permitam mensurar os processos internos baseada em custos, qualidade e tempo. Essa é a forma adequada para verificação do alcance das metas dos programas de melhoria implantados na organização.

3.6.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Quando abordamos o aprendizado e crescimento organizacional temos três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos da organização. Ao se implementar uma estratégia, a primeira preocupação deve ser a educação daqueles que irão executá-la. Para tanto, é necessário que um programa de comunicação possibilite compartilhar com todos os colaboradores a estratégia e os objetivos críticos que a empresa tem para atingir, para então ter a estratégia bem sucedida. Esta quarta e última perspectiva do Balanced Scorecard identifica a

estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Quando abordamos as perspectivas anteriores (financeira, cliente e de processos internos) foram evidenciados os temas que a organização deve levar em consideração quando busca um desempenho acima da média. Nessa perspectiva, entretanto, são identificadas as necessidades internas de infra-estrutura que permitam a execução dos objetivos desejados nas perspectivas de clientes, finanças e processos internos.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), os objetivos desenhados pelo Balanced Scorecard trazem, em geral, uma grande defasagem entre a capacitação real das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a capacitação necessária para se alcançar os objetivos propostos, promovendo o desempenho esperado. Por isso é necessário investir na capacitação das pessoas, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas da organização para eliminar essa defasagem.

As medidas baseadas nos colaboradores, assim como na perspectiva dos clientes, incluem uma mistura de medidas genéricas – satisfação dos funcionários, retenção, treinamento e habilidades – e direcionadores específicos dessas medidas.

Desta forma, o Balanced Scorecard ressalta a importância do investimento futuro e não apenas em áreas tradicionais como pesquisa e desenvolvimento. As empresas também precisam estar atentas com o investimento em infra-estrutura (pessoas, sistemas e procedimentos) para alcançar os objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo os mesmos autores, há três categorias principais para a perspectiva de crescimento e aprendizado:

Capacidade dos funcionários: o cenário organizacional atual, permeado de mudanças contínuas, tem sido fator determinante para a transformação do papel do funcionário. Os trabalhos rotineiros, em sua grande maioria, foram automatizados e, com isso, o perfil do trabalhador mudou significativamente. Hoje, exige-se permanente atualização e reciclagem, bem como crescentes habilidades criativas que se mobilizem para alcance dos objetivos organizacionais;

Capacidade dos sistemas de informação: o ambiente competitivo em que atuam as organizações nos dias atuais exige que, para se manter a competitividade organizacional, os funcionários estejam constantemente atualizados nas

informações que se referem a clientes, processos internos e sobre as conseqüências financeiras de cada uma de suas decisões;

Motivação e alinhamento: mesmo os funcionários melhor habilitados e que têm excelente acesso às informações não poderão contribuir para o sucesso da organização se não estiverem motivados a nortear suas ações no melhor interesse da organização ou se não tiverem liberdade de ação e decisão. Assim sendo, o terceiro vetor dos objetivos do aprendizado e crescimento tem seu foco no clima organizacional com o objetivo de proporcionar motivação e iniciativa ao corpo de funcionários.

A perspectiva do aprendizado e crescimento não contempla muitos exemplos concretos de medidas e, para KAPLAN e NORTON (1997), essa lacuna é frustrante, uma vez que as metas mais importantes para adoção do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Essa perspectiva visa as excelências produtivas fazendo com que o colaborador se transforme num participante do processo e que contribua com idéias criativas e inovadoras que possibilitem solucionar problemas que surjam no decorrer do processo.

4. O SENAC SÃO PAULO

4.1 ORIGEM DO SENAC

Segundo Inácio Goldinho DELGADO (2001, p. 126), o Sistema “S” teve seu início na Carta da Paz Social, divulgada pela Confederação Nacional da Indústria e pela Confederação Nacional do Comércio em fins de 1945. 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”.

O estreitamento do entendimento entre empregadores e empregados era o principal objetivo e que permitiria a ambos os lados o exercício livre e estável de suas atividades, bem como uma existência digna e a crescente participação na riqueza produzida.

A Carta da Paz Social se configura, no aspecto social, como a consolidação das propostas dos empresários para o ordenamento econômico do país, resultantes da Conferência Nacional das Classes Produtoras, também chamada de Conferência de Teresópolis que aconteceu no estado do Rio de Janeiro em 1945. Esta conferência, que ocorreu no período pós-guerra, se configurou numa oportunidade de reunir empresários da indústria, comércio e agricultura para, segundo DELGADO (2001), num momento crucial, definir papéis que deveriam ser desempenhados pelas “classes produtoras” em meio à nova ordem social que se estabelecia no país naquele momento.

A Conferência de Teresópolis postulava junto ao Governo Federal uma política aduaneira que desempenhasse um papel de proteção à indústria nacional, confirmando o modelo de substituição de importações defendido pelos industriais desde a década anterior.

Devido ao momento político vivido pelo país, que experimentava um processo de redemocratização com o enfraquecimento do Estado Novo, os empresários ali reunidos adotaram uma postura mais flexível e que, atendia às reivindicações das classes trabalhadoras bem como, pelo acirramento da concorrência no mercado internacional devido ao final da segunda guerra.

O Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Nacional da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Nacional

de Aprendizagem Comercial (SENAC) formam o conjunto de instituições mais antigas de um sistema que se convencionou chamar de Sistema S, ao que, posteriormente, vieram se agregar o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e pequena Empresa (SEBRAE), o Serviço Social do Transporte (SEST), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

Na nova Política Industrial, o governo federal define o Sistema S como o conjunto das instituições citadas acima. Contudo a utilização do termo Sistema S é questionável, uma vez que essas organizações não se constituem propriamente como um sistema. Em outro documento oficial a Receita Federal (1999) inclui no Sistema S o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), a Diretoria de Portos e Costas (DPC) e o Fundo Aeroviário. Por outro lado COELHO (2000) argumenta sobre a pertinência da integração do SEBRAE ao Sistema S, uma vez que sua administração é compartilhada entre repartições empresariais e governo.

Com relação à apreciação dos quatro órgãos mais antigos do Sistema S (SESC, SENAC, SESI e SENAI), sabe-se que a criação destes resulta de uma articulação que ocorreu nas décadas de 30 e 40, entre o empresariado e o governo, cuja finalidade era a de prestar atendimento que possibilitassem contemplar propósitos comuns de modernização e industrialização da economia e de estabilidade social.

O SENAC se consolidou como um importante centro de formação técnica e profissionalizante de forma a atender as alterações estruturais que ocorriam no mercado e também se posicionando como um referencial na área de educação profissional buscando ações que compatibilizassem trabalhadores e os serviços demandados no mercado.

O SENAI e o SENAC receberam, então, a missão de formar e capacitar as massas trabalhadoras para atender a modernização do país. Essa era, naquele período histórico, uma necessidade premente, uma vez que a classe trabalhadora possuía baixa escolaridade e pouca formação profissional especializada. Essas instituições foram também incumbidas de promover a “Paz Social”, devido ao clima conturbado existente no meio sindical em decorrência da insatisfação dos trabalhadores com as condições de trabalho existentes e com os salários recebidos.

DELGADO (1999) afirma que os aspectos políticos também influenciaram os acontecimentos e, na tentativa de minorar a influência comunista sobre os trabalhadores e assegurar o equilíbrio social e as liberdades públicas, o Estado aumentou sua proteção social formando instituições como SESC, SENAC, SESI e SENAI, objetivando manter um clima de cooperação e respeito recíproco com base no texto da Carta Social.

Bárbara WEISNTEIN (2000), relaciona os fatores que agravaram a questão social na década de 40 como sendo a alta do custo de vida, o não cumprimento das leis trabalhistas por Getulio Vargas e o afrouxamento do governo sobre o movimento operário, que foi visto como uma manobra política para que o presidente pudesse se sustentar no poder que já estava em acentuado declínio.

Ainda, segundo WEISNTEIN (2000), 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. 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 prosperidade nacional.

O empresariado tinha uma preocupação, a acusação de que o governo estava atuando de forma complacente quanto às suas necessidades, o que poderia ser diminuído através da criação de instituições como o SESI e o SESC. A criação dessas instituições, nessas circunstâncias, poderia ter um efeito redundante quanto à acusação de complacência do Governo, uma vez que através dessas instituições os representantes do empresariado estariam não só recebendo mais um aval do Governo, bem como recursos seriam destinados a esse empresariado para conduzir ações destinadas aos trabalhadores e ainda possibilitaria ganhos políticos pelo desempenho dessa atividade.

A forma como essas instituições estão compostas dão uma visão da versão brasileira do bem estar, dentro de uma lógica para cada setor, fundamentada na forma de cooperação entre classes sociais. Assim sendo, no Estado do bem estar, a função do governo é a de assegurar as condições mínimas necessárias e uma existência digna, mesmo que seja complexo mensurar aspectos como dignidade.

FIORI (1985) afirma que embora reconhecendo que o Estado do Bem Estar é uma forma particular do Estado burguês, é necessário que se compreenda a especificidade entre dois determinantes básicos: as necessidades de longo prazo do sistema capitalista e a luta da classe trabalhadora por melhores condições de vida.

A partir dessa interpretação, O SENAI e o SENAC respondem ao primeiro objetivo – necessidade de capacitação para o desenvolvimento econômico – uma vez que garantem a formação e a qualificação dos trabalhadores para a atividade produtiva. Também as duas outras instituições o SESC e o SESI respondem ao segundo fator – a neutralização do movimento operário – uma vez que oferecem respostas às reivindicações emergentes dos trabalhadores.

Essas instituições, portanto, se fundamentam em modelos extremos, pois uma vez que a proposta inicial para criação delas não era um modelo do Estado de Bem Estar Social como estava sendo nos países mais desenvolvidos, mas uma espécie de capitalismo do bem estar, onde a influência do capital interfere diretamente no fornecimento de produtos mais baratos e serviços sociais que permitam combater a “pobreza”.

Considerando a afirmação de Bárbara WEINSTEIN (2000), o Sistema S é, portanto, fruto do corporativismo que orientou a legislação sindical a partir de 1930, que define os sindicatos patronais e de trabalhadores como organizações de direito privado, mas subordinados ao Estado. Nessa relação o papel do Estado se configura como regulador das relações entre trabalhadores, empresas e sindicatos através da estrutura sindical, onde cada indivíduo é concebido como uma parte do Estado via ocupação no sistema produtivo.

Wanderlei dos SANTOS (2004), presidente do conselho nacional do SENAC, em sua fala no portal da Instituição, afirma que considera esse fenômeno como cidadania regulamentada e sugere que o conceito chave que permite entender a política econômico-social dos anos 30 que confere a cidadania àqueles que se encontram localizados em qualquer uma das ocupações reconhecidas e definidas por lei.

Dessa forma 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, ao invés de ocorrer pela expansão dos valores inerentes ao conceito de membros da sociedade.

Em síntese, as instituições do Sistema S, cuja gestão pode ser considerada como semi-privada, fundamenta-se em um desenvolvimento conjuntural, dentro das especificidades que lhes foram conferidas, e vivem hoje uma fase de expansão. São amparadas pelos seus mantenedores e regulamentadas pelo Estado e nos momentos em que foram demandadas pela Sociedade deram as respostas reclamadas pela classe trabalhadora.

4.1.1 Estrutura e atuação do SENAC

Este estudo se restringe à atuação e estrutura do SENAC São Paulo, que é subordinado ao Departamento Nacional, órgão executivo da Administração Nacional do SENAC. O SENAC é pertencente ao Sistema Fecomércio/SP, uma entidade patronal e que reúne os sindicatos do comércio e de serviços. O SENAC São Paulo é uma instituição de natureza privada, sem fins de lucro, atuando na área de prestação de serviços educacionais, de cursos livres até o ensino superior, além de oferecer publicações, programas televisivos e consultoria a organizações.

A criação do SENAC ocorreu pelos Decretos-Lei 8621 e 8622 de 10 de janeiro de 1946, que instituíram como sua forma de sustento a contribuição compulsória das empresas de comércio e serviços, correspondente ao desconto de 1% sobre a folha de pagamento.

Em 2004 o SENAC São Paulo atendeu 425.825 pessoas nas diversas modalidades em que atua, assim divididos:

Quadro 6: Modalidades

Modalidade	Capital e Grande São Paulo	Interior
Ensino Superior	2316	110
Cursos Técnicos	7422	9081
Cursos Livres	69695	36723
Programas Intensivos	34670	34640

Atividades Sócio Profissionais	37752	104422
Orientação para o trabalho	36035	53140

Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo - 2004

O perfil dos clientes pessoa física atendidos pelo SENAC em relação ao engajamento no mercado de trabalho ocorreu conforme segue:

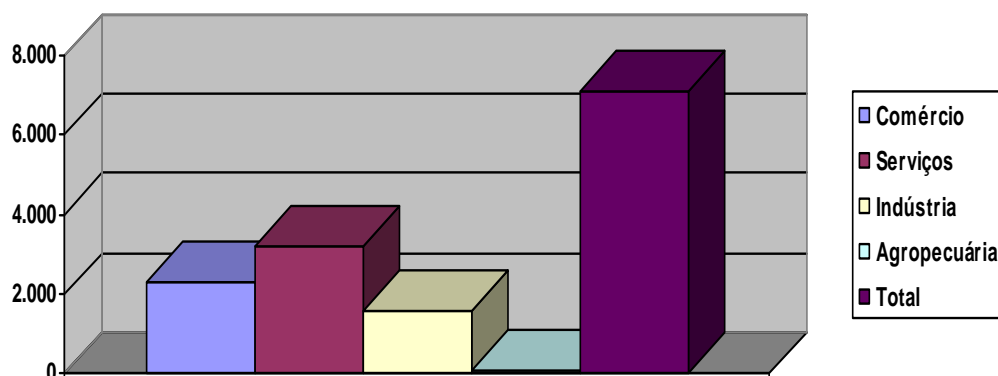
Quadro 7: Perfil dos clientes

Empregados	87.051
Estudantes	24.756
Desempregados	15.320
Autônomos	10.376
Empregadores/Proprietários	3.550
Donas de Casas	2.128
Outros	2.054
Total	145.235

Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo - 2004

Considerando o ramo de atividade, as empresas clientes do SENAC São Paulo se distribuíram da seguinte maneira:

Gráfico 1: Atividades empresas clientes SENAC



Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo - 2004

O faturamento do SENAC São Paulo é composto pela Receita Operacional que se origina na comercialização de produtos e serviços educacionais e pela Receita Compulsória que é o valor referente a 1% da folha de pagamento das empresas de comércio e serviços, cujo repasse é efetuado pelo INSS.

Assim, no ano de 2004 esse faturamento se comportou da seguinte forma:

Quadro 8: Faturamento 2004

Receita Operacional	R\$ 185.205.625,53
Receita Compulsória	R\$ 207.848.895,30

Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo - 2004

Conforme já relatado no capítulo anterior, o SENAC entrou em cena em 1946, como uma contribuição do empresariado do comércio para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoas e organizações. Ao longo desses 60 anos, marcou sua trajetória com pioneirismo e excelência.

Especificamente no caso do SENAC São Paulo, destacamos aqui seus últimos 20 anos de história, quando se firmou como uma das principais instituições educacionais de natureza privada do país.

4.1.1.1 Modelo Educacional

Em 1984, o SENAC São Paulo reorganizou sua rede de Unidades, criando centros especializados, na capital, que seriam os responsáveis pelo desenvolvimento do portfólio educacional em áreas específicas do conhecimento em comércio e serviços e que teriam a responsabilidade corporativa de difundir esse conhecimento e novos produtos e serviços para toda a rede no Estado de São Paulo.

4.1.1.2 Expansão da Rede Física

Até 1984 existiam 25 Unidades no Estado de São Paulo, a partir de 1987 inicia-se a expansão da rede física, que primeiramente priorizou a região da grande São Paulo e, depois bairros da capital e cidades do interior. Em 1986 o Governo do Estado de São Paulo efetiva a doação dos prédios do Grande Hotel São Pedro e do Grande Hotel Campos do Jordão, este último re-inaugurado em 1998. Em 1995 foi criada a Editora SENAC São Paulo, que acumula até o momento 525 títulos lançados e vendas de cerca de 3,2 milhões de exemplares.

Em 1996, iniciam-se as atividades da TV SENAC São Paulo, que a partir de 2000 passa a denominar-se Rede SESC e SENAC de Televisão, levando ao ar uma programação com conteúdos de educação, lazer e cidadania que já recebeu inúmeros prêmios nacionais e internacionais, além de um significativo elenco de teleconferências para organizações privadas e governamentais.

Hoje, o SENAC contabiliza 56 Unidades em todo o Estado. Nos anos 90 triplicou o número de atendimentos realizados na década anterior chegando à casa dos 3.143.968. O trabalho segue em expansão e, no período de 2000-2004, atingiu 2.2220.895 atendimentos.

4.1.1.3 Marca SENAC no ensino superior

Em 1989 o SENAC implantou o curso de Tecnologia em Hotelaria numa primeira iniciativa da instituição no âmbito do Ensino Superior e hoje as escolas de ensino superior do SENAC levam a designação de Centro Universitário, homologada pelo Ministério da Educação, com campi em Águas de São Pedro, Campos do Jordão e, desde 2004, o Campus Santo Amaro, numa área de 120 mil metros quadrados na zona sul da capital, onde se desenvolvem atividades de graduação e pós-graduação lato e strictu sensu, projetos de pesquisa e extensão universitária.

4.1.1.4 Iniciativas Estratégicas atualizam continuamente a gestão institucional

Em 1984 definiu-se a Proposta Estratégica para a década de 80, em seguida no ano de 1990 foi escrita a proposta estratégica dos anos 90 e em 2000 a Proposta Estratégica para a década 2001-2010. Em cada um desses documentos se consolidaram as estratégias e diretrizes educacionais de cada período específico.

Em 1987 implementou-se o Plano Diretor de Informática que, além de ampliar a programação da área, promoveu a aquisição e adequação dos equipamentos de informática em toda a rede de Unidades.

Em 1995 houve significativo investimento em sistemas para melhoria dos processos administrativos e educacionais, em 1996 ocorreu o lançamento do programa Memória em Multimídia do SENAC São Paulo, em formato de CD-Rom, que reuniu e organizou a trajetória de 50 anos da Instituição.

No ano de 2003 ocorreu o lançamento do Sistema de SENAC de Qualidade que envolveu todos os níveis da organização numa discussão compartilhada e inovadora dos processos de qualidade. Em 2004 iniciaram as atividades de duas frentes importantes de trabalho para a instituição que foram o Núcleo de Atendimento Corporativo e o Núcleo de Empreendedorismo.

4.1.1.5 Responsabilidade Social

O conceito de responsabilidade social tem permeado continuamente as ações do SENAC e, ao longo dos anos se constitui em ações pontuais que caracterizam o momento da instituição e da sociedade em que atuamos. Em 1984 as ações de responsabilidade da organização ocorreram por meio da ampliação e sistematização dos programas de atendimento a populações de baixa renda, por meio de Unidades Móveis de Treinamento.

Nos anos 90 foram realizadas várias ações nas áreas de saúde preventiva, qualidade de vida e cidadania, entre elas o Programa de Alfabetização de Jovens e Adultos, o Programa Educação e Cidadania, o SENAC está aqui, o SENAC Alerta, o Formatos Brasil, que capacita lideranças sociais em todo o país, e o Programa Educação para o Trabalho, que já atendeu quase 35 mil jovens de 14 a 21 anos, visando seu ingresso e permanência no mercado de trabalho.

Em 2000, implementou-se o Núcleo de Educação Corporativa, que busca a promoção de talentos nas equipes por meio de um processo ativo e dinâmico de aprendizagem.

Nos quatro primeiros anos de existência, a iniciativa de capacitação das equipes realizou 24 mil atendimentos.

Em 2004 o SENAC iniciou o Programa de Incentivo ao Voluntariado Corporativo, envolvendo todos os funcionários e demais colaboradores.

4.1.1.6 Acordos de Internacionalização

A partir de 1984, com especial impulso na década de 90, o SENAC São Paulo efetivou diversos acordos e parcerias nacionais e internacionais, para ampliar e intercambiar conhecimento de ponta em diferentes áreas de atuação.

Hoje o SENAC São Paulo mantém estreita parceria com as seguintes instituições, entre vários acordos de operação em vigência: Esmod – École Supérieure des Art set Techniques de la Mode, da França; CIA – The Culinary Institute of América, Johns Hopkins University e Rochester Institute of Technology, dos Estados Unidos; Sêneca College of Applied Arts and Technology e Université du

Québec à Montreal, do Canadá; Universidade Federal de São Paulo – Unifesp e Fundacentro.

4.1.1.7 Ações realizadas em 2005

Em 2005, o SENAC inaugurou um outro ciclo de gestão, com a implantação de uma nova estrutura organizacional e a reorganização da oferta de produtos e serviços educacionais, formulada e administrada com foco no cliente e no mercado. A instituição tem por objetivo, ainda, aprofundar o uso da tecnologia da informação, priorizando a implantação de tecnologia digital e aprimorando a infra-estrutura relacionada a hardware, software, linhas de comunicação e sistemas especialistas, entre outros. Essa ênfase deverá se refletir tanto no suporte às operações e aos processos administrativos quanto às aplicações de natureza pedagógica e de formação profissional específica.

Implantado em 2004, o Campus Santo Amaro, parte do Centro Universitário SENAC, é outra prioridade nos investimentos institucionais para o período, visando estender sua atuação a novas áreas do conhecimento.

Além disso, prevê-se para o período a formulação de uma política de responsabilidade social que traduza os compromissos institucionais com a sociedade, focando o atendimento a grupos específicos, socialmente não incluídos, com projetos de desenvolvimento comunitário, apoio a projetos governamentais no campo da educação e concessão de bolsas, descontos e doações.

4.1.1.8 Princípios e Valores

Missão Institucional

A missão do SENAC São Paulo é: proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social.

Na formulação da Missão do SENAC São Paulo, a presença do conceito de sociedade do conhecimento, indica a preocupação da Organização em manter-se atualizada e integrada às transformações que têm lugar nos sistemas produtivos a partir de uma dupla via. A primeira se expressa na valorização dos atributos que possibilitam a inovação e aprendizagem de indivíduos e organizações em um contexto em que o conhecimento é cada vez mais valorizado. A segunda reconhece que o papel decisivo no crescimento econômico é cada vez mais desempenhado pela alta tecnologia e serviços, incluindo-se a proximidade com os clientes, a qualidade no atendimento, a personalização das soluções. Elementos que contribuem para a diferenciação das organizações e para sua vantagem competitiva.

Visão de Futuro

Até 2010 o SENAC São Paulo será reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária.

Na Visão de Futuro, por sua vez, o autoconceito de organização do terceiro setor expressa o desejo institucional de consolidar sua imagem por intermédio de sua associação a uma forte presença na sociedade como uma organização de interesse público com gestão privada capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e das comunidades nas quais atua.

Áreas de Negócios

O SENAC São Paulo mantém a seguinte organização interna para a composição do seu portfólio de programas:

A - Área 1, que contempla cursos e atividades nas áreas de comunicação, artes, design, moda, interiores, paisagismo, imagem pessoal e idiomas.

B - Área 2, que contempla cursos e atividades nas as áreas de administração e negócios, informática, tecnologia aplicada, educação à distância e empreendedorismo.

C - Área 3, que contempla os cursos e atividades nas áreas de gastronomia, hotelaria, eventos, lazer e turismo.

D -Área 4, que contempla os cursos atividades nas áreas de meio ambientes, educação, saúde e desenvolvimento social.

Rede Física

O portfólio de cursos e atividades do SENAC São Paulo é oferecido em uma rede de 56 Unidades, distribuídas em 37 cidades do Estado. Dessa maneira, a Instituição consegue aproximar conteúdos de excelência e moderna infra-estrutura de públicos e comunidades de diferentes portes e necessidades.

Quadro 9: Portfólio.

Capital e Grande São Paulo	Interior do Estado
22 Unidades de Negócio	31 Unidades
Editora SENAC	Campus Águas de São Pedro
Rede SESCSENAC de televisão	Campus Campos do Jordão
Campus Santo Amaro	Grande Hotel São Pedro
	Grande Hotel Campos do Jordão

Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo - 2004

Uma das características da atuação educacional do SENAC São Paulo é a abrangência de diversos níveis de ensino. Assim, o portfólio abrange cursos livres, para iniciação, até os de pós-graduação, passando por workshops e palestras.

Todas as atividades se articulam com a Proposta Estratégica, lançada em 2003, que consolidou, de maneira atualizada, as melhores práticas e experiências no campo da educação profissional.

A programação do SENAC é submetida a processos de avaliação periódicos. A educação superior utiliza a auto-avaliação, em que os alunos analisam como ocorreu o processo de aprendizagem em relação às suas expectativas. Nos demais cursos, é aplicado um questionário de avaliação de reação para aferir o grau de satisfação com o curso realizado, processo que está sendo reformulado para contemplar mais variáveis que impactam na satisfação do cliente.

Balanço Social

O SENAC São Paulo valoriza as pessoas que constroem o trabalho diário da instituição. Estas pessoas são as responsáveis pelo fato de a Instituição firmar-se como marca de qualidade educacional, buscando excelência de atendimento, programas sintonizados com a contemporaneidade, e trabalhando para criar as melhores condições, a fim de que a “experiência SENAC” constitua sempre uma diferença positiva na vida dos clientes.

O SENAC São Paulo encerrou o ano de 2004 com 3.141 colaboradores do quadro fixo e dispõe de uma equipe de colaboradores, contratados como prestadores de serviços, estagiários ou profissionais de áreas terceirizadas, composta de cerca de 10 mil pessoas físicas e jurídicas. Conta ainda com 45 menores aprendizes em seu quadro de colaboradores

Gráfico 2: Perfil dos colaboradores por idade

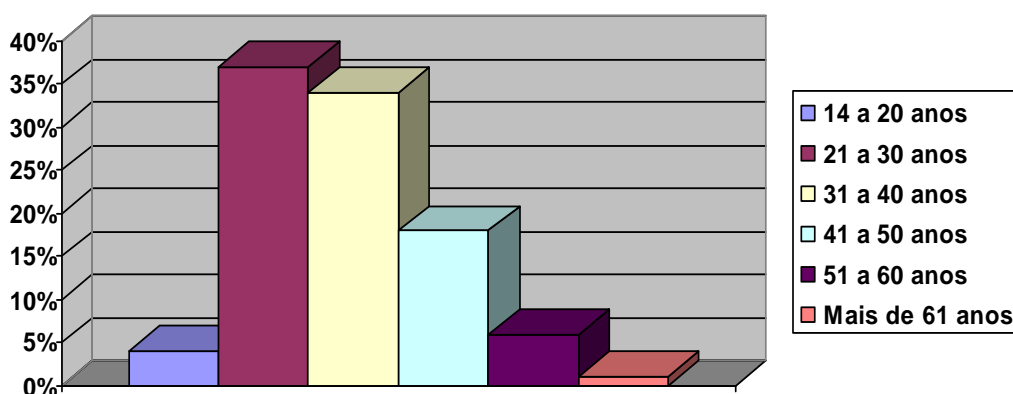
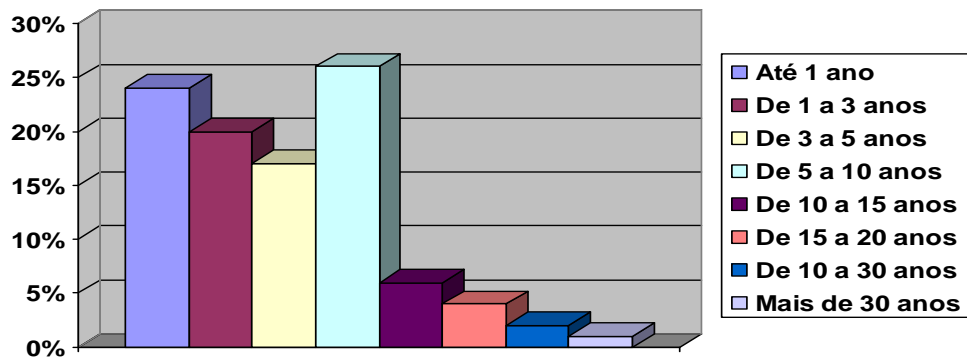
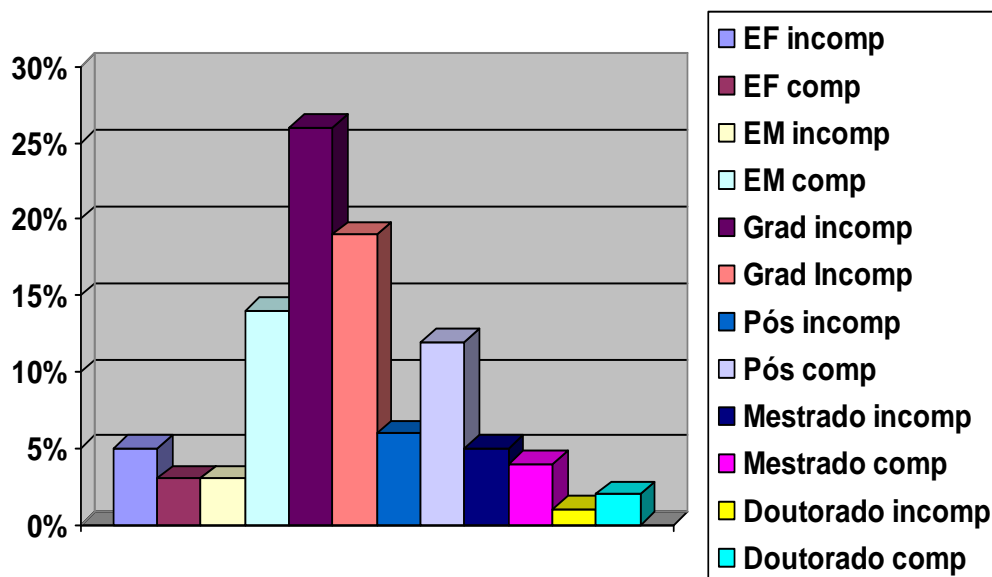


Gráfico3: Perfil dos funcionários por tempo de casa



Fonte: Relatório de Atividades do SENAC São Paulo – 2004

Gráfico 4: Perfil dos Funcionários por escolaridade



Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo - 2004

Ações Ambientais

O SENAC São Paulo desenvolve ações e projetos cuja intenção é a preservação do meio ambiente e a conscientização do público interno e externo para as questões ambientais. Dessa forma realiza seu papel de educar para cidadania e para o comportamento ético. Esses programas contemplam diversas atividades, como redução do consumo de papel e copos plásticos, coleta seletiva, e um

programa de eco-eficiência que deve contemplar o público interno e a comunidade onde estão inseridas as unidades de Negócio.

Desenvolvimento Social e Comunitário

Nesta frente, as campanhas contemplam a inclusão, são campanhas educativas, ações de promoção da saúde e fortalecimento do terceiro setor.

Balanço Financeiro

Abaixo estão explicitados os resultados da Gestão Financeira do SENAC São Paulo no exercício de 2004 em relação a 2003:

Quadro 10: Balanço Financeiro

Ativo	Posição		Crescimento	
	R\$	R\$	R\$	%
	31/12/2003	31/12/2004		
Financeiro	45.611.123,03	65.484.320,16	19.873.197,13	43,57%
Transitório	10.560.763,22	6.247.419,41	(4.213.343,81)	(40,84)
Permanent e	586.474.851,65	652.804.690,14	66.329.838,49	11,31
Total	642.646.737,90	724.536.429,71	81.889.691,81	12,74

Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo- 2004

Quadro 11: Passivo

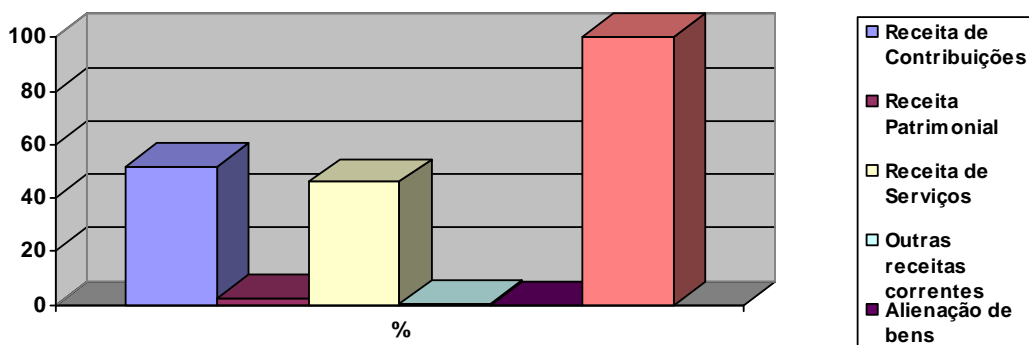
Passivo	Posição		Crescimento	
	R\$	R\$	R\$	%
	31/12/2003	31/12/2004		
Financeiro	7.570.803,38	10.961.586,19	3.390.782,81	44,79

Transitório	11.859.392,26	14.359.002,50	2.499.610,24	21,08
Permanente	623.216.737,90	699.215.841,02	75.999.198,76	12,19
Total	642.646.737,90	724.536.429,71	81.889.691,81	12,74

Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo - 2004

A receita global, no ano de 2004, atingiu o valor de R\$ 403.773.662,91, representando um crescimento de 15,18% em relação ao ano anterior. Por sua vez a receita de contribuições teve um aumento de 21,99% sobre o valor arrecadado em 2003, sendo que a taxa de inflação, de acordo com o INPC de 2004, foi de 6,13%.

Gráfico 5: Receita Global 2004



Fonte: Relatório de atividades do SENAC São Paulo- 2004

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A proposta estratégica do SENAC São Paulo para a próxima década é um documento dinâmico que foi construído de forma participativa, respeitando a história da instituição e o balanço das estratégias e realizações dos anos 90 e, principalmente, incorporando análise de cenários sobre o ambiente externo. Ao formular essa proposta estabeleceu-se uma agenda estratégica que incorpora aprendizagem acumulada e antecipa os reais desafios e oportunidades, que o presente e o futuro colocam para a Organização. O SENAC SP estabelece em sua Proposta Estratégica, para a próxima década, opções estratégicas convergentes com os indicadores propostos por Kaplan e Norton, As macroestratégias, os diferenciais competitivos e os objetivos corporativos estabelecidos na Proposta

Estratégica 2001/2010 alinham-se ao conceito e aos indicadores do Balanced Scorecard, e possibilitam à empresa sua implementação e conseqüentemente a construção do mapa estratégico organizacional de longo prazo.

a. Perspectiva de Equilíbrio Econômico-Financeiro x Macro estratégia da Auto-sustentabilidade Operacional

Considerando a perspectiva financeira do Balanced Scorecard a macro estratégia organizacional da auto-sustentabilidade financeira contempla o exercício do SENAC São Paulo em construir uma organização capaz de se auto-sustentar, ser viável financeiramente e depender cada vez menos dos recursos compulsórios. Este desafio representa para a organização, nesta década, o de realizar uma receita composta pela venda de produtos e serviços equivalentes às despesas de custeio das operações. Dessa forma os recursos oriundos da receita compulsória poderão ser integralmente empregados em investimentos que possibilitem a renovação e adequação da rede física, o desenvolvimento de equipes, a inovação tecnológica e o aumento da oferta de produtos e serviços de interesse estratégico para o cumprimento da missão organizacional. Aliado a isto o conceito de responsabilidade social deve ser incorporado às práticas de gestão, com foco na otimização do uso de seus recursos, na redução inteligente de seus custos, na eficiência na geração de receitas, fruto de um serviço exemplar para a sociedade em que o SENAC atua e para os seus mantenedores.

b. Perspectiva de clientes x Macro Estratégias de Educação e Responsabilidade Social

A perspectiva de clientes monitora se a proposição de valor para os segmentos-alvo de clientes está sendo concretizada. Isso inclui clientes externos atuais, potenciais (Mercado) e a comunidade em que a Organização está inserida, para a qual visa utilizar suas competências em educação profissional para, como instituição cidadã, desenvolver as ações educativas que se voltem para a melhoria da qualidade de vida de comunidades e segmentos sociais menos favorecidos.

A educação é a razão de ser e o negócio central do SENAC-SP. Inclui, além do domínio operacional de determinados fazeres, a compreensão global do processo produtivo, a apropriação do saber tecnológico, a valorização da cultura do

trabalho, o desenvolvimento do espírito empreendedor e de iniciativa, bem como a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões com autonomia.

A proposta do SENAC São Paulo vai além disto quando se propõe não só a educar, mas fazê-lo para a inclusão social de forma a que a formação oferecida possa levar o indivíduo a exercer uma ação comunitária exemplar, com ênfase na cidadania e na inserção produtiva.

c. Perspectiva de Processos Internos x Macro Estratégias Educação e Organização e Gestão

Na perspectiva de processos Internos são identificados os processos críticos do negócio e que são essenciais para tornar a proposição de valor uma realidade para o Cliente, o Mercado e a Comunidade e constituíram-se em fonte de vantagem competitiva. É por meio da execução dos processos, da tradução da estratégia em resultados, que a direção monitora se a inovação em produtos, a qualidade das operações e da produção e a satisfação dos clientes estão sendo atendidas.

Um dos maiores desafios para as organizações é o de identificar os poucos e críticos processos de negócios que dão maior contribuição para a execução da estratégia.

O caráter múltiplo da Organização faz com que seus educadores se voltem constantemente para formas criativas fundamentando a ação do SENAC na multidisciplinaridade e numa ação pedagógica que proporcione o desenvolvimento da cidadania, a ampliação da autonomia, a capacidade crítica e a inserção social responsável de grupos, organizações e comunidades.

Outro importante suporte para o êxito da estratégia e para a eficácia dos processos é o modelo de organização e gestão. Nesse âmbito o SENAC São Paulo privilegia o dinamismo, a flexibilidade e o empreendedorismo, características essas, que colocam a organização em sintonia com o mundo do trabalho contemporâneo e com os valores disseminados em seus processos educacionais. A organização também busca investir fortemente em suas equipes, com o propósito de dotar as pessoas de autonomia e responsabilidade. Dessa forma, é facilitada a descentralização dos processos decisórios e crescem as possibilidades de respostas de qualidade para os segmentos alvo.

d. Perspectiva de Aprendizado e crescimento x Macro estratégias Tecnologia da Informação e Pessoas

A perspectiva de aprendizado em uma organização que lida diretamente com a geração e a disseminação de conhecimento ganha importância ainda mais significativa. O plano estratégico aponta para a necessidade de construção de mecanismos de gestão que considerem o desenvolvimento de ferramentas de gestão, o desenvolvimento de competência das pessoas e a utilização da tecnologia, tanto nas atividades-meio, quanto nas atividades-fim.

Os objetivos estratégicos definidos nessa perspectiva traduzem estas necessidades. Nesta perspectiva o desafio é monitorar se o trabalho realizado pelos gestores e colaboradores está proporcionando a aprendizagem e criação de novos conhecimentos, traduzidos em competências essenciais e estas estão contribuindo para a criação de valor para os clientes. Essa perspectiva também analisa se a cultura organizacional estimula a inovação, o desempenho, a atração, retenção e motivação dos talentos da organização. É esta Perspectiva que torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos tangíveis que, em conjunto, são os que criam valor no longo prazo.

O SENAC São Paulo considera na macro estratégia relacionada a pessoas que estas, são a essência da organização e, como tal, o diferencial competitivo das organizações cujo maior valor se baseia no conhecimento que é decorrente da qualidade de seus colaboradores. O SENAC São Paulo se propõe a buscar, ao longo da década, desenvolver e manter pessoas e equipes competentes, motivadas e com alta capacidade de agregação de valor à Instituição e aos seus clientes.

Também, como opção estratégica, o SENAC São Paulo propõe a inserção e manutenção da organização no novo ambiente social, tecnológico e produtivo, permeado pela tecnologia da informação. Os sistemas de informação são responsáveis por uma atuação dinâmica que, em tempo real, possibilitam circular a informação a serviço da eficiência, da objetividade, da confiabilidade e da qualidade. Para isso a organização busca o comprometimento e a qualificação das equipes em sintonia com as necessidades de sua ação educacional.

5. INDICADORES ESTRATÉGICOS PROPOSTOS

O entendimento sobre a estratégia e sua execução não é tarefa simples para uma organização, mas para atingir os objetivos estratégicos organizacionais é preciso empreender esforços significativos ao longo do tempo, inclusive contando com o apoio de metodologias e ferramentas adequadas ao constante monitoramento através de indicadores estratégicos que permitam otimizar a comunicação da estratégia e garantir adequado desdobramento da mesma, de forma a dar mais clareza ao direcionamento das ações a serem realizadas por toda a organização.

O caminho para atingirem-se os objetivos estratégicos se inicia com o desenho do mapa estratégico da instituição, que se estabelece a partir do conjunto de objetivos estratégicos inter-relacionados que traduzem a estratégia. O cumprimento sistemático desses objetivos possibilita atingir-se a Visão de Futuro estabelecida.

A proposta deste trabalho consistiu em enunciar um rol de indicadores estratégicos e suas respectivas medidas para organizações sem fins lucrativos, utilizando a expertise de um grupo de especialistas do SENAC São Paulo e considerando a metodologia do Balanced Scorecard.

Como indicadores estratégicos serão consideradas as medidas que nos permitem monitorar em que grau estamos atingindo os objetivos estratégicos organizacionais. Para cada objetivo estratégico é proposto ao menos um indicador estratégico.

O mapa estratégico é a representação da estratégia da organização e é composto pelo conjunto de objetivos estratégicos inter-relacionados e dividido nas quatro perspectivas.

Ao realizar as entrevistas com o grupo de especialistas pode-se observar que é unânime o entendimento de que a avaliação organizacional não deve estar pautada em uma única perspectiva, pois são os indicadores das diversas áreas de atuação organizacional que permitem o entendimento da estratégia, bem como monitoram essa estratégia.

Outro ponto ressaltado por muitos, além da necessidade de indicadores que permitam o conhecimento da estratégia, é a falta de motivação para implementação

da própria estratégia, uma vez que não há uma política de recompensa que contemple essa necessidade ou vincule os incentivos à estratégia.

Os indicadores estratégicos propostos foram relacionados pelos especialistas com relativa facilidade, sendo que a maior dificuldade foi para os indicadores de processos internos.

Os indicadores estratégicos aqui apresentados são fruto da reflexão dos especialistas do SENAC São Paulo numa proposta de elencar indicadores estratégicos para instituições de ensino que não visem lucro, considerando a metodologia do Balanced Scorecard e tendo como referência a instituição pesquisada.

Considerando que a auto sustentabilidade assumiu, na visão dos especialistas, papel principal para a sobrevivência das organizações sem fins de lucro e, que este será um desafio constante, as indicações do grupo convergem para a necessidade de se buscar alternativas que permitam otimizar e ampliar os recursos disponíveis de forma gerar a sustentabilidade.

Nas respostas dos entrevistados há clareza de que a sustentabilidade virá, portanto, como consequência do melhor gerenciamento de custos, geração de receitas alternativas e melhoria de qualidade dos gastos.

Assim sendo, a recomendação dos entrevistados é de que se faz necessária a geração de recursos suficientes para que as receitas compulsórias sejam integralmente investidas em investimentos destinados à ampliação, renovação e adequação da estrutura, equipamentos e inovação tecnológica; na ampliação da oferta de produtos e serviços de interesse estratégico para a organização; no desenvolvimento e fortalecimento da marca e no custeio do overhead.

Os indicadores propostos contemplam as perspectivas do Balanced Scorecard conforme a seguir:

a. Financeira

Quadro 12: Indicadores Financeiros Propostos

Indicador	Observações	Fórmula	Medida em	Periodicidade
Auto sustentabilidade operacional	Monitora o quanto as receitas orçamentárias geradas estão cobrindo as despesas correntes	Receitas orçamentárias (produtos e serviços) + alugueis / receitas orçamentárias	%	mensal
Retorno Financeiro líquido operacional	Mede a evolução do Retorno Financeiro Operacional	Receitas orçamentárias menos as despesas correntes totais	R\$	Mensal
Índice de margem de contribuição	Demonstra o percentual de contribuição das áreas de negócios educacionais para cobrir o overhead	Resultado financeiro Orçamentário/receitas de serviços educacionais (áreas de negócios)	%	Mensal
Resultado Global	Demonstra o valor da receita compulsória utilizada para cobrir o Resultado Financeiro orçamentário e os investimentos	Resultado financeiro orçamentário (+) despesas de investimento	R\$	Mensal
Inadimplência Financeira	Demonstra o percentual de inadimplência Financeira	Valor dos títulos vencidos e não pagos /valor total de vendas a prazo do mês	%	Trimestral
Receita Compulsória	Demonstra o percentual de receita compulsória em relação à receita total	Receita compulsória/ receita total	%	mensal

Elaborado pelo autor

b. Clientes

A perspectiva de Clientes ganhou significativo papel na visão dos especialistas, pois será através dela que juntamente com a perspectiva de inovação e aprendizado e, suportada pelas perspectivas de processos internos, que a sustentabilidade organizacional será atingida.

Considerou-se para esta perspectiva se a proposição de valor para os segmentos-alvo está se concretizando.

Quadro 13: Indicadores de Clientes Propostos

Indicador	Observações	Fórmula	Medida em	Periodicidade
Índice de satisfação dos clientes	Índice extraído de pesquisa junto aos clientes externos	Clientes insatisfeitos/número total de clientes atendidos	%	Mensal
Índice de recompra	Índice gerado por banco de dados, que compara o % das vendas realizadas como recompras.	Vendas de recompras nos últimos 24 meses / compras totais	%	Mensal
Crescimento de receita gerado por grandes clientes	Crescimento da receita gerada pelos 50 maiores clientes (pré estabelecidos)	Receita atual de grandes clientes / receita do período anterior relativa a grandes clientes	%	Mensal
Índice de evolução de atendimento a pessoas	Mede a evolução do número de atendimentos a pessoas pagantes ou não, participantes de um evento.	Base de dados que informe a produção de atendimentos	%	Semestral
Novos produtos educacionais lançados	Monitora o lançamento de novos produtos educacionais.	Catálogo de produtos e serviços	Número de produtos educacionais novos lançados e efetivados	Semestral
Concessão de bolsas de estudo	Equilibra a ação institucional no atendimento a pessoas que não podem pagar x pessoas atendidas pagantes	Quantidade de bolsas integrais oferecidas	% em relação às vagas oferecidas	anual

Elaborado pelo autor

c. Inovação e aprendizado

Essa perspectiva trata da gestão do conhecimento, da arquitetura interna necessária para se atingir a missão e visão organizacional. Para se obter ganhos na perspectiva de cliente é preciso construir mecanismos de gestão que considerem o desenvolvimento de ferramentas de gestão, o desenvolvimento de competência das

peças e a utilização da tecnologia, tanto nas atividades-meio como nas atividades-fim.

É esta perspectiva que torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos tangíveis que, em conjunto são os que criam valor no longo prazo.

Quadro 14: Indicadores de Inovação e Aprendizado Propostos

Indicador	Observações	Fórmula	Medida em	Periodicidade
Clima Organizacional	Pesquisa de clima organizacional que monitora o grau de satisfação interna	Critérios específicos da pesquisa	Pontuação específica	Bianual
Vagas preenchidas internamente (exceto transferências)	Monitora em que grau as vagas para cargos formalmente abertos são divulgados e preenchidos por pessoal desenvolvido internamente	Vagas preenchidas por funcionários / vagas oferecidas – transferências	%	Semestral
Evolução do índice de escolaridade	Demonstra a evolução do nível de escolaridade	Crescimento do índice de escolaridade	%	Anual
Número de funcionários participantes da Educação corporativa	Monitora a evolução de participantes em treinamentos da Educação corporativa	Número de funcionários participantes da educação corporativa / número total de funcionários	%	Semestral
Índice de efetivação das movimentações gerenciais	Monitora a efetivação do programa de movimentação em cargos estratégicos	Vagas em aberto / efetivados	%	Anual
Investimento total em tecnologia	Monitora a evolução do investimento total em tecnologia realizado pela organização, comparado a evolução da receita total.	Investimento em TI / Receita Total	%	Anual

Elaborado pelo autor

d. Processos Internos

Nesta perspectiva são abordados os aspectos críticos do negócio, em cuja atuação deve se obter excelência. Os processos internos são essenciais para tornar a proposição de valor uma realidade ao cliente e constituir-se como fonte de vantagem competitiva.

Nessa perspectiva busca-se monitorar a inovação em produtos e a qualidade das operações e da produção.

Um dos maiores desafios para as organizações é identificar os processos críticos do negócio e que dão maior contribuição para a execução da estratégia.

Quadro 15: Indicadores de Processos

Indicador	observações	Fórmula	Medida em	Periodicidade
Investimento em comunicação	Monitora o volume de Investimentos em comunicação em relação às receitas orçamentárias	Valor total de investimentos em comunicação / receitas orçamentárias totais	%	Anual
Otimização da capacidade	Demonstra a capacidade ociosa	Número de alunos matriculados/ capacidade total	%	semestral
Índice de processos mapeados	Monitora o quanto os processos definidos foram mapeados (formalizados em procedimentos no padrão interno de normas)	Valor absoluto	%	Anual

Elaborado pelo autor

5.1 O MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico para instituições de ensino que não visam lucro ficou desenhado, pelos especialistas do SENAC São Paulo, da seguinte forma:

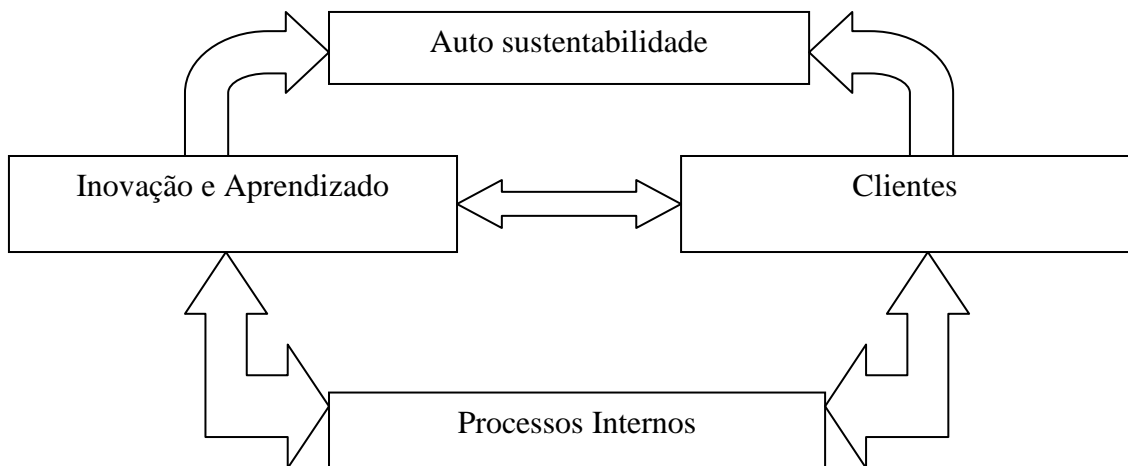


Figura 4: O mapa estratégico

Elaborado pelo autor

Considerados os objetivos estratégicos em ordem de prioridade, os especialistas estabeleceram como o mais significativo objetivo a sustentabilidade financeira sem a qual a instituição não se perpetua e que deverá ser construída com base nos objetivos de inovação e clientes, sendo suportados pela excelência nos processos internos.

Os especialistas relataram que estabelecer esse tipo de prioridade diante dos objetivos estratégicos é extremamente difícil, porém optaram por um modelo fundamentado na sustentabilidade como primeira prioridade, seguida dos objetivos, não menos importantes, porém, na análise, entendidos como inter-relacionado sendo um processo contínuo de causa e efeito.

5.2 O ROL DE INDICADORES E RESPECTIVAS MEDIDAS

Os indicadores propostos foram agrupados segundo as perspectivas do Balanced Scorecard e são fruto das observações do grupo de especialistas das áreas de Marketing e relacionamento com o cliente, finanças, sistemas, desenvolvimento, processos, recursos humanos e educação.

Esses indicadores contemplam, na visão dos entrevistados, as necessidades de monitoramento da estratégia, de Instituições de ensino sem fins lucrativos, e possibilitam ampliar a capacidade de análise da performance dessas organizações.

O rol de indicadores proposto é o objetivo deste trabalho e possibilitará trabalhos futuros que possam desenvolver outras reflexões a respeito do assunto em questão.

Quadro16: Rol de Indicadores e Medidas Propostos

Indicador	Perspectiva	Responsável pela informação	Fórmula
Auto sustentabilidade operacional	Financeira	Área financeira	Receitas orçamentárias (produtos e serviços) + alugueis / receitas orçamentárias
Retorno Financeiro Líquido operacional	Financeira	Área financeira	Receitas orçamentárias menos as despesas correntes totais
Índice de margem de contribuição	Financeira	Área financeira	Resultado financeiro Orçamentário/receitas de serviços educacionais (áreas de negócios)
Resultado Global	Financeira	Área financeira	Receitas orçamentárias (produtos e serviços) + alugueis / receitas orçamentárias
Inadimplência Financeira	Financeira	Área financeira	Receitas orçamentárias menos as despesas correntes totais
Receita Compulsória	Financeira	Área financeira	Resultado financeiro Orçamentário/receitas de serviços educacionais (áreas de negócios)
Índice de satisfação dos clientes	Clientes	Área de Marketing e relacionamento com o cliente	Clientes insatisfeitos/número total de clientes atendidos
Índice de recompra	Clientes	Área de Marketing e relacionamento com o cliente	Vendas de recompras nos últimos 24 meses / compras totais
Crescimento de receita gerado por grandes clientes	Clientes	Área de Marketing e relacionamento com o cliente	Receita atual de grandes clientes / receita do período anterior relativa a grandes clientes
Índice de evolução de atendimento a pessoas	Clientes	Área de Marketing e relacionamento com o cliente	Base de dados que informe a produção de atendimentos
Novos produtos educacionais lançados	Clientes	Área de Desenvolvimento	Catálogo de produtos e serviços
Concessão de	Clientes	Área de Marketing	Quantidade de bolsas

bolsas de estudo		e relacionamento com o cliente	integrais oferecidas
Clima Organizacional	Inovação e Aprendizado	Área de Recursos Humanos	Critérios específicos da pesquisa
Vagas preenchidas internamente (exceto transferências)	Inovação e Aprendizado	Área de Recursos Humanos	Vagas preenchidas por funcionários / vagas oferecidas – transferências
Evolução do índice de escolaridade	Inovação e Aprendizado	Área de Recursos Humanos	Crescimento do índice de escolaridade
Número de funcionários participantes da Educação corporativa	Inovação e Aprendizado	Área de Recursos Humanos	Número de funcionários participantes da educação corporativa / número total de funcionários
Índice de efetivação das movimentações gerenciais	Inovação e Aprendizado	Área de Recursos Humanos	Vagas em aberto / efetivados
Investimento total em tecnologia	Inovação e Aprendizado	Área de tecnologia	Investimento em TI / Receita Total
Investimento em comunicação	Processos	Área de operações	Valor total de investimentos em comunicação / receitas orçamentárias totais
Otimização da capacidade	Processos	Área de operações	Número de alunos matriculados/ capacidade total
Índice de processos mapeados	Processos	Área de operações	Valor absoluto

Elaborado pelo autor

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo abrange três seções, sendo que na primeira estão expostas as conclusões, após a análise dos dados apresentados no trabalho em segundo lugar os objetivos que o nortearam e, na terceira, as recomendações para trabalhos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou enunciar indicadores estratégicos para Instituições de ensino sem fins lucrativos, a partir da visão e do conhecimento de um grupo de especialistas do SENAC São Paulo, considerando a metodologia do Balanced Scorecard.

O modelo atual de gestão do SENAC São Paulo, embora não atenda e necessidade da organização, segundo esses mesmos especialistas, foi também um fator limitador para o exercício de pensar estrategicamente suas áreas de atuação e sugerir indicadores estratégicos que pudessem monitorar os objetivos estratégicos ao longo do tempo. Devido à cultura organizacional arraigada em resultados financeiros, os entrevistados demonstraram dificuldades para identificar indicadores estratégicos que atendessem aos objetivos estratégicos propostos pela Instituição, dentro de suas áreas de atuação.

Outra dificuldade encontrada foi a evolução dos indicadores, num determinado espaço de tempo. Mesmo para questões amplamente discutidas, como a sustentabilidade, não houve um estabelecimento claro e preciso do tempo necessário para se atingir esse e outros objetivos estratégicos.

Para os entrevistados a cultura organizacional é o maior fator impeditivo para implantação de um modelo de gestão a partir de indicadores estratégicos e sugerem iniciar o processo através da implementação dos indicadores não financeiros gradativamente, talvez num projeto piloto, para posteriormente ampliar para toda organização.

Os entrevistados acreditam que o desempenho da organização, a partir de um modelo como o Balanced Scorecard, seria focado e alinhado à estratégia

organizacional permitindo ganhos significativos de longo prazo, bem como possibilitaria às equipes melhor entendimento dos rumos organizacionais e maior assertividades nas ações.

A adequação das perspectivas do Balanced Scorecard às instituições de ensino sem fins lucrativos permitiria, na visão dos entrevistados, melhor compreensão dos gestores, mantenedores, colaboradores e sociedade das ações implementadas, permitindo-lhes transcender as noções tradicionais sobre as barreiras funcionais e, principalmente, levar ao conhecimento público o cumprimento da função social da instituição e o desempenho para o crescimento e manutenção da organização.

Houve um consenso na conscientização dos entrevistados de que é preciso que as Instituições de ensino sem fins lucrativos adotem modelos de gestão como o Balanced Scorecard para que possam ter maior clareza de seus próprios objetivos e em como atingi-los.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário organizacional atual é impactado constantemente por mudanças significativas e que reforçam a necessidade emergente das organizações de buscarem informações rápidas e precisas para contribuir no processo de tomada de decisão. A utilização de ferramentas de gestão que permitam desenvolver um novo modelo organizacional para as instituições de ensino sem fins lucrativos. Considerando a escassez de recursos e a necessidade conscientização dos gestores e mantenedores, dessas instituições, da responsabilidade perante a sociedade dos recursos disponibilizados e da gestão desses recursos de forma a obter resultados expressivos na sua atuação.

Considerando a escassez de recursos e a necessidade de conscientização dos gestores e mantenedores das instituições sem fins de lucro, que é o foco deste trabalho, a utilização de ferramentas de gestão que permitam desenvolver um novo modelo organizacional que são de grande importância à medida que o papel dessas instituições é frequentemente questionado no que tange à responsabilidade perante a sociedade dos recursos disponibilizados e da gestão desses recursos de forma a obter resultados expressivos na sua atuação.

Para tanto, as instituições sem fins lucrativos precisam adotar uma forma de gerenciamento que possibilite o planejamento, estabelecimento de objetivos e metas que propiciem a continuidade de suas atividades, e que gerem instrumentos que possam medir o desempenho financeiro e não financeiro, com o intuito de desenvolver ações estratégicas para seu crescimento e sustentabilidade.

Independentemente do tamanho, da maneira de atuação e do ambiente onde as organizações estão inseridas, o seu papel e sua competência organizacional estarão diretamente relacionados com os valores que constituíram sua fundação e seu crescimento.

Esses valores associados ao profissionalismo devem ser os responsáveis pela credibilidade que adquirem junto à sociedade onde atuam. As Instituições sem fins lucrativos devem, assim como uma empresa “do mercado” ou uma estatal, se manter atualizadas quanto aos novos modelos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho busca colaborar com a inserção de um modelo de gestão que poderá ser adaptado para outras instituições de ensino sem fins lucrativos, com o objetivo de criar medidas e padrões que possibilitem desenvolver e dar continuidade aos negócios.

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

- a. aprofundar novos conhecimentos de diversas ferramentas e modelos de gestão existentes;
- b. avaliar o modelo em outras instituições para que possa ser comprovada a sua abrangência e 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 num rol de indicadores que possibilitariam a adoção de um novo modelo de gestão. Para tanto, recomenda-se que deva ser aprimorada e aprofundada para que possa ser ratificada em futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

_____. **A Nova Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

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

BOULTON, R. **Decifrando o código de valor**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRESSIANI et al. **O uso do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma Instituição de ensino superior**. Revista da FEI; Edição Maio – São Bernardo do Campo, 2004.

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

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT press, 1962.

CHRISTENSEN, H.K. **Estratégia Corporativa: gerenciando um conjunto de Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

DELGADO, I. G. **Previdência Social e mercado no Brasil: a presença empresarial na trajetória da política social brasileira**. São Paulo, Ed. LTR, 2001.

_____. **Contrato de Trabalho: caracterização, distinções e efeitos**. São Paulo, Ed. LTR, 1999

DURSKI, G.R. **Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos**- Revista da FAE. V 6. Jan/Abr. Curitiba, 2003.

DRUCKER, Peter F. **As Organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **A nova era da administração.** São Paulo: Pioneira, 1999.

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

FAHEY,L. **Gestão Estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade** .2.ed.Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FALCONER, Andrés Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor. Ensaio da Dissertação de Mestrado em Administração.** São Paulo: FEA/USP, jul./1999. Disponível em www.rits.org.br acesso em 13/05/2006.

FERNANDEZ, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial** – Revista da FAE. V 7. jan/jun. Curitiba, 2004.

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

FIORI, José Luis. **Instabilidade e crise do Estado na industrialização brasileira.** Tese de Livre Docência – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1985.

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

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1993.

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

HAMEL, GARY. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica.** São Paulo: Campus, 2005.

HOFER, C. W. & SCHENDEL, D. **Business Policy and Strategic Management. Strategy formulation: Analytical concepts.** West Publishing Company, 1978.

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://w.w.w.anefac.br/artigo/2003>> acesso em 11 nov. 2006

JOHNSON,H.Thomas; KAPLAN Robert S. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1990.

KAPLAN,Robert S. e NORTON,David P. **Organização Orientada para Estratégia – 9.ed.** Rio de Janeiro: Campus , 2001.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** São Paulo: Campus, 1997.

_____. **Kaplan e Norton na Prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Putting the Balanced Scorecard to work. Boston, **Harvard Business Review**, Sep/Oct., 1993.

KRAEMER,M.E.P. **O impacto do Balanced Scorecard na Contabilidade Gerencial.** disponível em http://w.w.w.sinescontabil.com.br/trabs_profissionais/2003>. Acesso em 20/08/2006

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: Zahar, 1980.

KOTLER, P. **Implementação e Controle.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

LIPPI, Roberta. **Terceiro Setor espera retomar o crescimento.** *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 mai 1999, p. A-7.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**.3.ed. São Paulo: Atlas,1996.

MINTZBERG,H;AHLSTRAND,B;LAMPEL,J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**.2. ed. São Paulo: Bookman, 2000.

_____. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, Jan/Feb, 1994.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. & WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate end emergent**. Hoboken, Management Journal, volume 6, 1985.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. **Dimensões Gerenciais do Planejamento à Gestão Estratégica**. Belo Horizonte: Caderno de Administração, V 1, 1992.

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

NORMANN,R. e RAMIREZ,R.**Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

OLIVEIRA, Ricardo Daher; Salles, José Antonio Arantes. **Desenvolvendo um balanced Scorecard a partir do modelo de análise dinâmica de Fleuriet**. Santa Bárbara D'Oeste: FEMP-UNIMEP, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA,N. et al. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA,Francisco E. **O Balanced Scorecard na gestão de organizações sem fins lucrativos: Estudo de Caso no SENAC/SC**. Dissertação de Mestrado em

Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**: Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, Welington. **Gestão Estratégica de Custos: um estudo sobre aplicação da Contabilidade Gerencial nas Organizações**. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2003.

SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor**. São Paulo: Revista de Administração da USP, jan./mar.1998.

SERRA, Laércio. **Desmistificando o Balanced Scorecard (BSC)**. Disponível em: <<http://www.soluções.de.negócio.com.br>>. (Acesso em 15/08/2006).

SLYWOTZKY, A. **Value migration**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____.e MORRISON,D.J. **A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus,1998.

TEIXEIRA Fabricia S. **Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em Instituição Privada de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade Gerencial. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2003.

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

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SIMIONI W.A et al 2002. **“O Balanced Scorecard para Instituições sem fins lucrativos”** – disponível em <http://www.sp.senac.br> (Acesso em 25/05/2006)

WEINSTEIN, M. **Gerenciamento e Divertimento**. São Paulo. Nobel, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

A - Atuação do SENAC nas diversas modalidades de ensino

Ensino Superior: A Instituição encerra o ano de 2004 com um Centro Universitário homologado pelo Ministério da Educação, que qualifica os cursos ministrados nos campi Santo Amaro, Águas de São Pedro e Campos do Jordão. Além disso, a programação do ensino superior do SENAC abrange o Bacharelado em Fotografia que acontece na Unidade da Lapa Scipião, e títulos de pós-graduação ministrados em diversas unidades da capital e do interior.

Pós Graduação: As atividades de pós-graduação do Centro Universitário SENAC garantem a constante atualização acadêmico-científica dos cursos e do seu corpo docente com forte investimento em pesquisa. Atualmente são mantidos linhas e grupos de pesquisa em moda, ciências ambientais, ciências exatas e tecnologia, comunicação e artes, saúde, turismo e hotelaria, com atividades financiadas por órgãos e iniciativas fomentadoras públicas como Capes-Cofecub, CNPq e Fapesp. Os cursos de pós-graduação são oferecidos em diversas unidades no Estado, além disso, também acontecem em Porto Alegre, Curitiba e Salvador, por meio de parceria com outras instituições educacionais, para as quais é fornecida toda a estrutura programática e equipe docente. Em 2004, o Centro Universitário obteve e aprovação de seu primeiro mestrado acadêmico em Moda, Cultura e Arte, único na América Latina e um dos poucos no mundo. Foram lançados ainda, 16 novos títulos de especialização (pós-graduação lato sensu).

Extensão: Neste ano, o Centro Universitário SENAC marcou sua entrada decisiva no campo da extensão universitária. Sob a orientação dos professores, alunos colocaram em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula por meio de projetos implantados com a comunidade. No total foram realizados 89 turmas, 90 eventos, 25 ações sociais, 46 parcerias institucionais e 28 prestações de serviços.

Centros de Estudos Canadense: O Centro Universitário SENAC mantém uma parceria com a Embaixada do Canadá, que promove o intercâmbio de alunos e professores com instituições de ensino daquele país. O trabalho visa também a criação de um acervo específico sobre o Canadá na Biblioteca do Campus Santo

Amaro, para fomentar atividades relacionadas com o terceiro setor e desenvolvimento local.

Graduação: O Centro Universitário SENAC fechou o ano de 2004 com 2970 alunos matriculados. Houve dois processos vestibulares: em julho, com a oferta de 560 vagas para 7 cursos; e em dezembro, com 1560 vagas para 21 cursos. A área de graduação compreende títulos de bacharelado, com duração de até quatro anos e enfoque maior em aspectos conceituais, e de tecnologia, com dois a três anos e ênfase no aprendizado prático, voltado para as necessidades imediatas do mercado de trabalho.

O Campus Santo Amaro oferece os seguintes cursos:

Bacharelado em Administração – Habilitação em Gestão de Serviços de Saúde; Bacharelado em Ciência da Computação; Bacharelado em Ciências Biológicas – ênfase em Meio Ambiente; Bacharelado em Design – Habilitação em Comunicação visual; Bacharelado em Design – Habilitação em Design Industrial; Bacharelado em Design - Habilitação em Interface Digital; Bacharelado em Design de Moda – Habilitação em Estilismo; Bacharelado em Design de Moda - Habilitação em Modelagem; Bacharelado em Gestão Ambiental; Bacharelado em Hotelaria; Bacharelado em Sistemas de Informação; Bacharelado em Turismo; Engenharia Ambiental; Tecnologia em Bancos de Dados; Tecnologia em Design de Multimídia; Tecnologia em Gastronomia; Tecnologia em Gestão Ambiental; Tecnologia em Hotelaria e Tecnologia em Turismo.

Campus Águas de São Pedro e Campos do Jordão oferecem : Tecnologia em Gastronomia e Tecnologia em Hotelaria.

SENAC Lapa Scipião oferece Bacharelado em Fotografia

SENAC Tiradentes oferece Tecnologia em Radiologia.

Cursos Técnicos: Esta categoria de cursos abrange programas de qualificação que oferecem diplomas e registros legais para o exercício profissional. Os cursos técnicos representam uma das mais tradicionais frentes da ação educacional do SENAC São Paulo, possibilitando o ingresso mais rápido e qualificado no mercado de trabalho. Em 2004 foram oferecidos 7º títulos em 790 turmas.

Cursos Livres: sob essa classificação, inserem-se na programação do SENAC São Paulo programas de curta, média duração, voltados para a iniciação profissional, atualização, requalificação profissional, atendendo as demandas de todas as áreas de negócios em que a instituição atua.

Educação à Distância: Inaugurando novos paradigmas para relação ensino-aprendizagem, a educação à distância dá liberdade de horário, mas pede atitude pró-ativa do aluno. No SENAC São Paulo, a programação de cursos desta modalidade vem crescendo a cada ano, com uma resposta bastante positiva de clientes de várias partes do país. Os novos cursos lançados pelo SENAC São Paulo, nessa modalidade, são: Atualização do Comércio Exterior, Certificação em Educação Virtual, Comunicação Escrita para Negócios, Gestão financeira, Marketing, Periodontia, Radiologia, Suporte ao Desempenho.

Ainda nessa modalidade, o SENAC desenvolve o curso à distância que forma professores para a educação virtual, em parceria com a Simon Fraser University do Canadá e a empresa Telestraining, que se caracteriza como extensão acadêmica, voltado para educadores, coordenadores de cursos de graduação, profissionais de recursos humanos e educação corporativa e designers instrucionais. Desenvolvido totalmente à distância, pela Internet, o curso faz do SENAC São Paulo a primeira instituição da América Latina a formar profissionais para o segmento e a emitir o certificado em Educação Virtual.

Rede SESCSENAC de Televisão: Em 2004, a STV continuou sua missão de educar para a cidadania, buscando ampliar o nível de conhecimento e contribuir para o desenvolvimento de indivíduos e coletividade. Sua programação enfatiza a preservação de valores culturais, dando visibilidade a iniciativas de leitura, dança e música. A grade diária de programação é voltada à qualidade de vida, ao aperfeiçoamento profissional, à elevação da auto-estima e ao apoio a iniciativas sociais. É possível sintonizar a STV em São Paulo e Rio de Janeiro através da NET digital – canal 90, Vivax – canal 22; em Brasília pela NET – canal 3; Em todo Brasil pela SKY – canal 3; DIRECTV – canal 211; TECSAT- canal 10; e sinal aberto no satélite 83, receptor digital, frequência 3768.

Editora SENAC São Paulo: No ano de 2004 vários prêmios importantes torxeram reconhecimento para o trabalho que a Editora SENAC São Paulo vem

realizando há quase uma década. Com títulos de literatura técnica, científica e Universitária, o catálogo enriquece e dialoga com a ação educacional do SENAC, buscando dar vazão à produção de autores consagrados. Desde o início de suas atividades a Editora SENAC São Paulo já comercializou 3,2 milhões de exemplares. Foram lançados, em 2004, 54 novos títulos, desde a criação da Editora foram lançados 525 títulos dos quais 413 continuam sendo reeditados, totalizando 461.361 exemplares vendidos em 2004.

Hotéis Escola: Os dois hotéis-escola SENAC, Grande Hotel São Pedro e Grande Hotel Campos do Jordão, constituem um dos melhores exemplos da prática pedagógica institucional, que une a teoria à prática. Trata-se, ambos, de iniciativas hoteleiras reconhecidas e premiadas, em perfeita articulação com a área educacional, que abrigam os dois dos campi do Centro Universitário SENAC. O Grande Hotel São Pedro está localizado há 185 quilômetros da capital na estância hidro-mineral de Águas de São Pedro. Atendeu em 2004 52.000 hóspedes e realizou eventos com empresas como D Paschoal, FGV – Fundação Getulio Vargas, Caterpillar, Petrobrás, entre outras. O Grande Hotel Campos do Jordão localiza-se na cidade do mesmo nome, há 175 quilômetros da capital e, atendeu em 2004, 38.000 hóspedes; e empresas como Johnson & Johnson; Telefônica, Brasoftware e Fundação Dom Cabral, entre outras.

Atendimento Corporativo: O SENAC São Paulo criou o Núcleo de Atendimento Corporativo, que sistematiza e potencializa os contatos com empresas, órgãos públicos e entidades do terceiro setor. Por meio deste novo serviço, ficou mais ágil o contato com esses clientes que podem tomar contato com o amplo leque de opções de aprimoramento empresarial oferecidas pela instituição, de assessoria e consultoria, cursos, teleconferências, *e-learning*, análises químicas ambientais, publicações, hotéis e centros de convenções.

B - Estrutura Organizacional

Conselho Regional do Senac

Presidente do Conselho Regional do Senac

Diretoria Regional

Composta pelo Diretor Regional e, na qualidade de órgãos de linha, a ele subordinados, quatro Superintendências: Administrativa, de Desenvolvimento, Universitária e de Operações.

Superintendências

À Superintendência Administrativa cabe a coordenação das Gerências Funcionais, responsáveis pelos processos administrativos, educacionais, de gestão e de sistemas informatizados. São as seguintes Gerências: de Pessoal (inclui o Núcleo de Educação Corporativa); de Finanças; de Sistemas; de Materiais e Serviços (inclui o Programa Ecoeficiência); de Desenvolvimento Educacional; de Marketing e Relações Institucionais (inclui o Núcleo de Atendimento Corporativo e o SPV - Setor de Promoção e Vendas dos Hotéis) e, de Planejamento e Gestão. Também estão subordinados à Superintendência Administrativa, a Assessoria Jurídica, o Serviço de Engenharia, o Grande Hotel São Pedro – Hotel-Escola Senac e o Grande Hotel Campos do Jordão – Hotel - Escola Senac.

À Superintendência de Desenvolvimento cabe a coordenação das quatro Gerências de Desenvolvimento, responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de produtos e serviços para quatro áreas de negócios, segundo o seguinte agrupamento:

1. Gerência de Desenvolvimento 1: área 1 – Comunicação, Artes, Design, Imagem Pessoal (Moda e Estética) e Idiomas. Trata dos serviços e produtos destinados ao atendimento de públicos com afinidades em criação, expressão e senso estético.
2. Gerência de Desenvolvimento 2: área 2 – Administração e Negócios (inclui o Núcleo de Empreendedorismo), Informática, Tecnologia Aplicada e Educação a Distância. Trata do atendimento aos públicos que buscam ferramentas e processos administrativos e de gestão ou criação de empreendimentos produtivos.
3. Gerência de Desenvolvimento 3: área 3 – Turismo, Hotelaria, Gastronomia e Lazer. Atende aos públicos que prestam serviços para o setor de hospitalidade e entretenimento.

4. Gerência de Desenvolvimento 4: área 4 – Saúde, Meio Ambiente, Educação e Desenvolvimento Social. Atende aos públicos que buscam o desenvolvimento sustentável das comunidades e o bem-estar pessoal e coletivo.

À Superintendência Universitária cabe a coordenação do Centro Universitário Senac, constituído pela Reitoria e Diretorias do Campus Santo Amaro e pelas Diretorias dos Campi Águas de São Pedro e Campos do Jordão. São as seguintes as Diretorias do Campus Santo Amaro: de Graduação, de Pós-Graduação e Extensão, Administrativa e Financeira, da Secretaria Acadêmica, da Biblioteca, de Avaliação Institucional. Também se subordinam à Superintendência Universitária a Rede Sesc e Senac de Televisão e a Editora Senac São Paulo.

À Superintendência de Operações cabe a coordenação das três Gerências de Operações, as quais têm a responsabilidade pela articulação e o monitoramento da distribuição regional de produtos e serviços pelas Unidades Operacionais a elas subordinadas, conforme os agrupamentos que formam três distintas regiões do Estado de São Paulo.

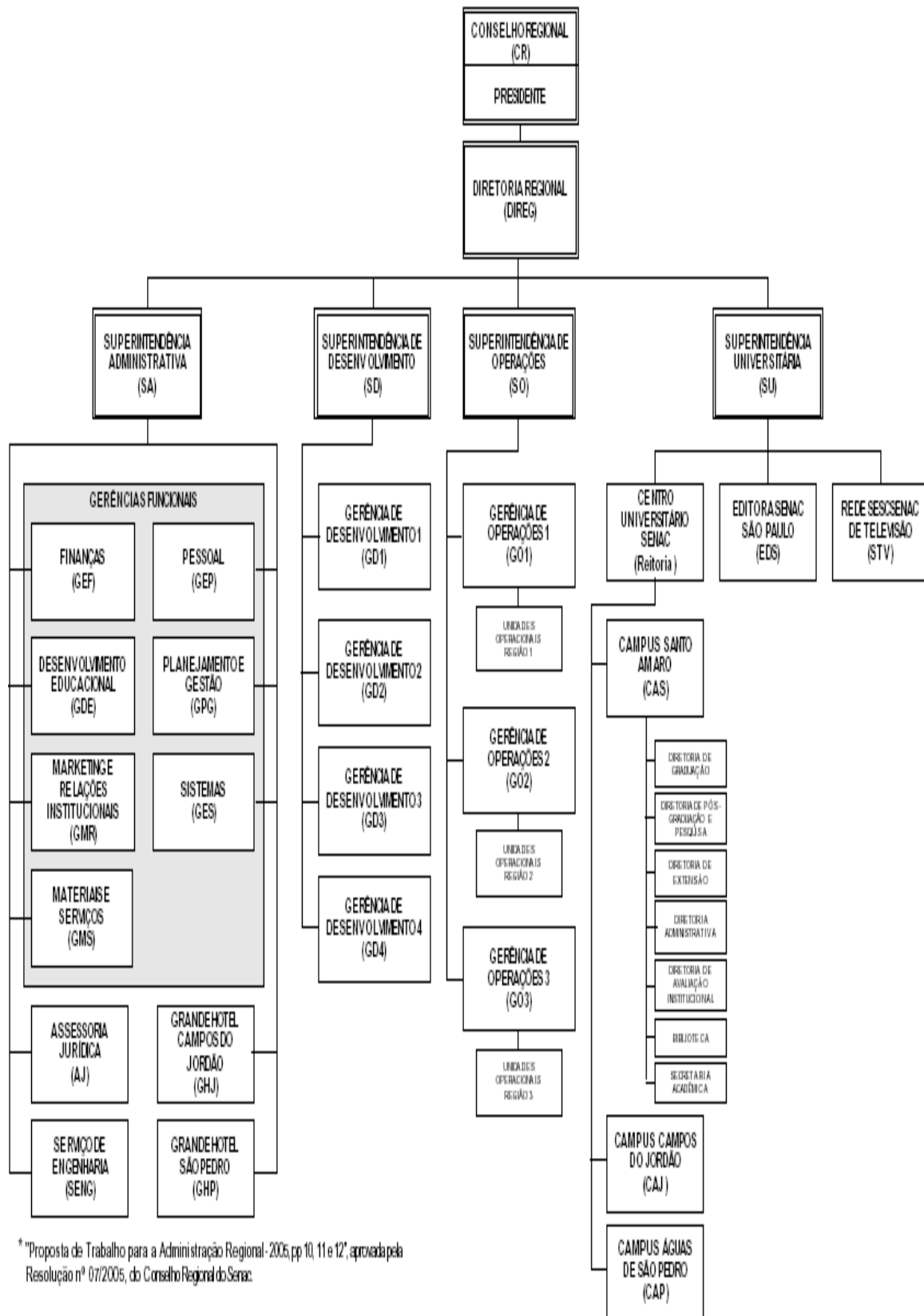
1. À Gerência de Operações 1 estão subordinadas as Unidades Operacionais da região 1: Senac Santana (inclui o Núcleo de Idiomas Santana), Senac Penha; Senac Santo Amaro; Senac Tiradentes; Senac Tatuapé (inclui o Núcleo de Idiomas Anália Franco); Senac Vila Prudente; Senac Lapa Scipião; Senac Francisco Matarazzo; Senac Santa Cecília; Senac Lapa Fáustolo; Senac 24 de Maio; Senac 9 de Julho; Senac Itaquera; Senac Jabaquara; Senac Lapa Tito; Senac Aclimação (inclui o Núcleo de Idiomas Vila Mariana) e Senac Consolação.

2. À Gerência de Operações 2 estão subordinadas as Unidades Operacionais da região 2: Senac Botucatu; Senac Campinas; Senac Guaratinguetá; Senac Guarulhos; Senac Itapetininga; Senac Itapira; Senac Itu; Senac Jundiaí; Senac Limeira; Senac Mogi-Guaçu; Senac Osasco; Senac Piracicaba; Senac Rio Claro; Senac Santo André; Senac Santos; Senac São João da Boa Vista; Senac São José dos Campos; Senac Sorocaba; Senac Taubaté.

3. À Gerência de Operações 3 estão subordinadas as Unidades Operacionais da região 3: Senac Araçatuba; Senac Araraquara; Senac Barretos; Senac Bauru; Senac Bebedouro; Senac Catanduva; Senac Franca; Senac Jaboticabal; Senac Jaú; Senac Marília; Senac Presidente Prudente; Senac Ribeirão Preto; Senac São Carlos; Senac São José do Rio Preto e Senac Votuporanga.

Faz parte dessa nova estrutura duas funções “ad hoc”. Uma é a função de Gerente de Projeto, possível de ser alocado em qualquer das quatro Superintendências, em caráter transitório enquanto durar o projeto e, sempre, por designação específica do Diretor Regional, através de Instrução ou Portaria. Outra é a função de Coordenador de Núcleo ou de Comitê Institucional, também designado pelo Diretor Regional, através de Instrução ou Portaria, e vinculado às Gerências sob coordenação direta das Superintendências.

ORGANOGRAMA DO SENAC SÃO PAULO (*)



* "Proposta de Trabalho para a Administração Regional-2005, pp 10, 11 e 12", aprovada pela Resolução nº 07/2005, do Conselho Regional do Senac.

C - Roteiro de Entrevista

Caracterização do Respondente:

Nome:

Cargo:

Área de atuação:

Formação:

Tempo de trabalho na empresa:

1 - Qual sua avaliação do sistema de acompanhamento (indicadores de performance) que a Instituição tem hoje?

2 - Pensando o objetivo estratégico de clientes, mercado e comunidade, quais indicadores deveriam estar associados ao objetivo em sua opinião?

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> . Agregar Benefícios significativos e duradouros aos diversos segmentos de clientes segundo as suas prioridades . Assegurar tratamento diferenciado aos grandes clientes e/ou contribuintes . Expandir e diversificar seletivamente a oferta e os mercados de produtos e serviços <ul style="list-style-type: none"> . Buscar reciprocidade, sintonia e inserir-se seletivamente no mercado internacional . Distinguir-se entre as instituições educacionais do país pela prática da educação para a cidadania e pelo exercício de uma ação educacional relevante e diferenciada <p>Articular e fortalecer a sinergia externa visando ampliar e intensificar a inserção institucional do SENAC em seu contexto de atuação</p>	

3 - Partindo desses indicadores, que medidas você estabeleceria para cada um deles e que periodicidade para a referida medição? (veja exemplo)

Indicadores estratégicos	fórmula	Medida	Periodicidade
Resultado financeiro líquido	Receitas Orçamentárias menos as despesas correntes totais	R\$	mensal

4 - Para esses indicadores que você apontou, há dados e base de informações internas já estabelecidas para monitorá-los? Quais você sugere para utilização? (Ex: relatórios financeiros, etc.).

5 - Quem seriam os responsáveis pelo fornecimento de informações para compor os indicadores sugeridos (Gerências Funcionais, Gerências de Desenvolvimento, Gerências de Operações)

6 - Os indicadores estratégicos e respectivas medidas apontadas poderiam ser absorvidos pela rede de Unidades? Como e por quê?

7 - Elenque em ordem de importância, na sua avaliação, os blocos de objetivos estratégicos do SENAC São Paulo.

Bloco	Objetivo	Prioridade
1	Alcançar e manter a auto-sustentabilidade operacional das Unidades Operativas	
2	<ul style="list-style-type: none"> . Agregar Benefícios significativos e duradouros aos diversos segmentos de clientes segundo as suas prioridades . Assegurar tratamento diferenciado aos grandes clientes e/ou contribuintes . Expandir e diversificar seletivamente a oferta e os mercados de produtos e serviços . Buscar reciprocidade, sintonia e inserir-se seletivamente no mercado internacional . Distinguir-se entre as instituições educacionais do país pela prática da educação para a cidadania e pelo exercício de uma ação educacional relevante e diferenciada Articular e fortalecer a sinergia externa visando ampliar e intensificar a inserção institucional do SENAC em seu contexto de atuação 	
3	<ul style="list-style-type: none"> . Tornar o marketing fator decisivo da capacidade competitiva da organização . Melhorar sistematicamente a qualidade dos produtos e serviços . Melhorar a eficiência e utilização dos ativos . Articular e fortalecer a sinergia interna visando o crescimento e o fortalecimento do Sistema SENAC Brasil . Consolidar a gestão de processos e otimizar continuamente a Estrutura Organizacional 	

4	<ul style="list-style-type: none"> . Atrair e manter quadro de pessoal qualificado e motivado . Desenvolver e reter o capital intelectual com base nas competências estratégicas . Consolidar o padrão de gestão profissional, dinâmico , flexível e empreendedor. . Manter atualizado e competitivo o padrão tecnológico dos produtos e serviços ,sistemas e processos da instituição 	
---	--	--

8 - Há outros indicadores que você julgue importantes além da perspectiva de clientes, mercado e comunidade? Cite pelo menos um.

Indicador	Medida	Fórmula	Dado disponível	Responsável pela informação	Bloco de Objetivos	Apresentação

9- Para os indicadores sugeridos qual deve ser a evolução até 2010?

Indicador	2007	2008	2009	2010

10 - Quais as principais dificuldades a serem vencidas num processo de identificação dos indicadores estratégicos para o SENAC São Paulo?

11 - Que resultados de performance poderiam ser obtidos nas Unidades de Negócio e Gerências Corporativas a partir da implantação de um modelo de avaliação, norteado pelos objetivos estratégicos ?

12 - Quais seriam suas principais recomendações para condução de um processo de implementação de indicadores estratégicos na Instituição?