

# **Contribuição do Balanced Scorecard para construção do Mapa Estratégico de Instituições Educacionais Sem Fins Lucrativos**

Glaudisseia Alves

## **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 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)Mestrando em administração de empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

(2) Professor do curso de mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

## INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização e as mudanças ocorridas nas últimas décadas no ambiente empresarial exigiram das organizações um modelo de gestão competitivo para sobreviver numa era de transformação. Os grandes desafios surgem de forma acelerada a partir do momento em que o mercado demanda profissionais com habilidades diferenciadas e totalmente novas. Passamos, portanto da era centrada na produção para a competição da era da informação e do conhecimento. Manter a elevada competitividade é um desafio permanente para todas as empresas.

No mundo moderno as empresas não obtêm vantagens competitivas sustentáveis apenas por meio de novas tecnologias, faz-se cada vez mais necessário, para obtenção de sucesso no atual ambiente competitivo, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis. Nas instituições de ensino esse cenário não é diferente pois nessas organizações há a necessidade de aprimoramento constante do processo ensino-aprendizagem, bem como da preparação técnica e social do aluno. Para atingir esse objetivo é preciso que haja investimento constante na capacitação do corpo docente, no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos, sempre em sintonia com as demandas de mercado. Nesse segmento os ativos intangíveis são de extrema importância para o sucesso nos negócios, pois são esses ativos que constroem a imagem da Instituição no mercado. Uma marca de renome, professores titulados e empregabilidade dos egressos são questões chave para demonstrar competência no segmento educacional que se torna cada vez mais competitivo.

### 1. Administração Estratégica

Segundo Ansoff (1977) estratégia empresarial é a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente, o autor afirma ainda que decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos, especificamente com o composto de produtos a ser fabricado, e os mercados em que serão vendidos. Considera também que os problemas estratégicos exigem maior atenção dos

administradores porque é mais difícil identificá-los. Por vezes as empresas aplicam seus esforços equivocadamente em busca do aumento da eficiência operacional, sendo que é importante valorizar a preocupação com as oportunidades e ameaças para melhorias mais significativas e imediatas no desempenho (Ansoff, 1977). 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. Michael Porter (1999) 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 devem ser seguidos pela organização para que se alcance os objetivos e metas estabelecidas. A estratégia ainda pode ser definida como sendo a “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimentos formalizados e articulados de resultado e em uma programação” (Mintzberg, 1994). 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.

### **Ativos Intangíveis**

A economia de hoje é dominada por ativos intangíveis, que se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva. Por essa razão o cenário organizacional exige ferramentas que descrevam esses ativos com base no conhecimento e as estratégias de valor construídas a partir deles (Kaplan e Norton, 2001). O Balanced Scorecard é um modelo que possibilita a construção de capacidades competitivas de longo alcance (ativos intangíveis) e, conseqüentemente contempla essa necessidade emergente das empresas e organizações. (Teixeira S.F. 2003)

A contabilidade tradicional não contempla esses 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.

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. Segundo Kaplan e Norton (1997) os ativos intangíveis são responsáveis pelo melhor desempenho nos processos internos. E, estes são a base da geração de valor da empresa.

## O Balanced Scorecard

Os estudos sobre o Balanced Scorecard iniciaram-se na década de 90 motivados pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho, apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, não mais atendiam às necessidades de longo prazo e de monitoramento contínuo da estratégia. Kaplan e Norton (2001) , 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 ( Kaplan e Norton , 2001).



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

A figura acima demonstra a interligação entre as perspectivas do Balanced Scorecard, sendo que este modelo foi proposto de modo genérico mas, que segundo Kaplan e Norton (1997) pode ser modificado dependendo das circunstâncias ,do setor e da estratégia

organizacional.É possível, inclusive, agregar uma ou mais perspectivas complementares às perspectivas do Balanced Scorecard que devem trazer como alicerce a missão e a visão da organização, produzindo conseqüentemente o equilíbrio interno e externo para a empresa que certamente ajudará a traduzir as estratégias em ações.

#### a- 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, devido essa medida ser 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.Os autores do Balanced Scorecard completam esse raciocínio dizendo que as informações financeiras, em geral, monitoram o fluxo de caixa e a rentabilidade. Os fatores críticos de sucesso para esse sistema são a atualidade e a precisão das informações, devido ser essa uma área onde as decisões têm grande impacto na empresa como um todo e sofrem pressão direta do ritmo acelerado da economia atual.

#### b- Perspectiva de Clientes

A perspectiva do cliente é voltada para o alinhamento organizacional às suas medidas essenciais de resultado que tenham relação com o cliente. Essa perspectiva permite que empresas possam 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 identifique 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. Aqui, busca-se avaliar os clientes e identificar nos segmentos alvo suas maiores necessidades ou o que esses clientes esperam receber da empresa de forma a alinhar as medidas essenciais de resultado às expectativas

dos clientes. Os autores do Balanced Scorecard propõem que a perspectiva do cliente seja estruturada objetivando pontos-chave como : captação,satisfação,retenção, fidelidade e lucratividade.

#### c- Perspectiva de 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. De acordo com Kaplan e Norton (1997) a perspectiva dos processos internos tem seu foco nas operações internas, porém geram resultados significativos nas relações externas da empresa, uma vez que contribuem para a criação de valor aos clientes (perspectiva dos clientes) e para o aumento da rentabilidade da empresa (perspectiva financeira).

#### d- Perspectiva de 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 um programa de comunicação que possibilite compartilhar com todos os colaboradores a estratégia e os objetivos críticos que a empresa busca atingir ,sendo esse compartilhamento de vital importância para que a estratégia seja bem sucedida. Esta quarta e última perspectiva do Balanced Scorecard identifica a estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo ( Kaplan e Norton, 1997).

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 esses objetivos, 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.

### **Instituições de Ensino**

Segundo Bressiani et al (2003) o gerenciamento das Instituições de Ensino é uma atividade cada vez mais 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. Ainda, segundo o mesmo autor, para se medir a eficiência, eficácia e a qualidade de uma Instituição de Ensino devem ser usados 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 um forte interação com empresas públicas e privadas. Dessa forma, se estabelece no caminho a seguir, em que se quer ser excelente e conseqüentemente nos indicadores estratégicos mais importantes para o gerenciamento organizacional.

### **METODOLOGIA**

No presente trabalho adotamos uma postura metodológica, 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. 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 Art set 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: Prêmio de melhor curso de Graduação de hotelaria e gastronomia , segundo pesquisa da Revista Segmento em parceria com o Instituto Franceschini; 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.

Este é um estudo, Gil (2002) de natureza exploratória, uma vez que se propõe buscar profundamente as informações necessárias do objeto de pesquisa. Mattar (1996, p. 45) 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. 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”. 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. Foi elaborado um roteiro de entrevista que permitisse balizar o questionamento aos entrevistados de forma a se obter os resultados desejados. 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.

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 do grupo estratégico do SENAC São Paulo, com relação a indicadores estratégicos e respectivas medidas. 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 indicador foi realizado um detalhamento de objetivo, descrição, perspectiva relacionada, unidade de medida, forma de cálculo, periodicidade e forma de apresentação. Após esse detalhamento será composto o quadro de indicadores sugeridos pelos especialistas.

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

## **Indicadores Estratégicos Propostos**

O entendimento sobre a estratégia e sua execução não são tarefas 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 atingir-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. Como indicadores estratégicos serão consideradas as medidas, que nos permitem monitorar em que grau, estamos atingindo os objetivos estratégicos organizacionais.

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.

Estes indicadores 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.

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	Clientes	Área de Desenvolvimento	Catálogo de produtos e serviços

lançados			
Concessão de bolsas de estudo	Clientes	Área de Marketing e relacionamento com o cliente	Quantidade de bolsas 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

Quadro16: Rol de Indicadores e Medidas Propostos

elaborado pelo autor

## 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:

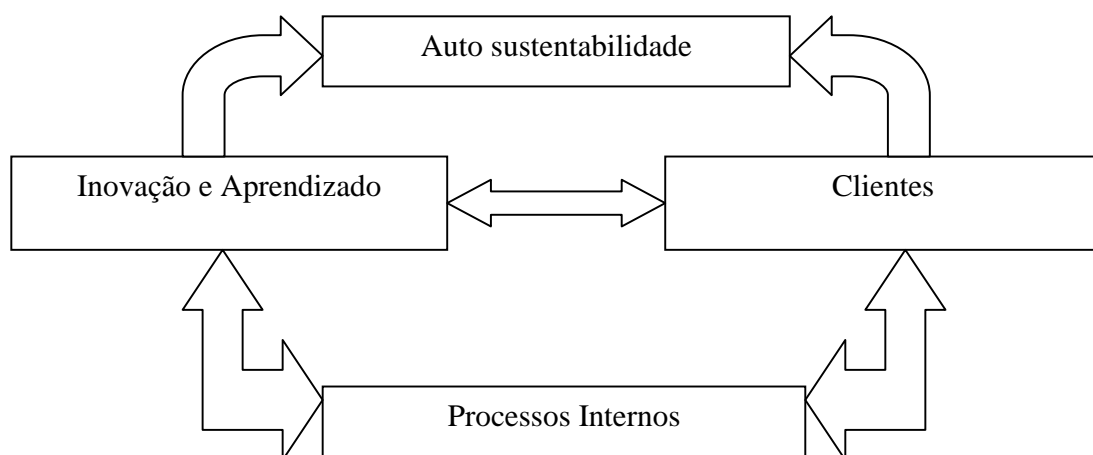


fig.:4 – O mapa estratégico (elaborado pelo autor)

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-relacionados sendo um processo contínuo de causa e efeito.

## CONCLUSÃO

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 da organização escolhida, embora não atenda a 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 a 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, sugere-se 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. O cenário organizacional atual é impactado constantemente por mudanças significativas que reforçam a necessidade emergente das organizações buscarem informações rápidas e precisas para contribuir no processo de tomada de decisão, bem como 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. Para isso, 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.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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.

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

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

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

Relatório de atividades SENAC São Paulo – publicação 2004

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