

A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*: FORMULAÇÃO E APLICABILIDADE NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – A EXPERIÊNCIA DO SENAC-RS

Roberto Sarquis Berte, PUCRS – BRASIL¹

rsberte@senacrs.com.br

Jordelina Beatriz Anacleto Voos, PUCRS – BRASIL²

jovoos@gmail.com

RESUMO

Este estudo trata da formulação e aplicabilidade da metodologia Balanced Scorecard (BSC) na educação profissional e tem como objetivo apresentar uma experiência em curso, desenvolvida em uma Instituição de Educação Profissional Brasileira situada no Estado do Rio Grande do Sul - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial SENAC-RS, que se utiliza dos princípios do BSC na prática da gestão institucional, a partir da formulação de objetivos estratégicos divididos em quatro perspectivas: financeira, aprendizado e crescimento, processos Internos, clientes e mercado. Na discussão dos resultados demonstra-se a evidência dos aspectos positivos, na aplicação da metodologia, independentemente da complexidade existente na implementação do BSC em Instituições Educacionais.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Educação Profissional; Objetivos Estratégicos.

INTRODUÇÃO

Para as empresas manterem-se competitivas no mercado globalizado e concorrencial, precisam traçar estratégias que sejam compatíveis e assegurem a sua continuidade. A procura por maior competitividade e aumento da capacidade de gerar lucros, aliada à crença dos executivos de que o uso exclusivo de medidas financeiras distorce a tomada de decisões, apontaram para a busca de um novo sistema de gestão em substituição às informações geradas pela contabilidade financeira.

Neste sentido, a contabilidade gerencial vem conquistando espaço à medida que busca subsidiar com informações os gestores na tomada de decisões. As informações gerenciais

¹ Doutorando do curso de Pós-graduação, em Educação, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Gerente de Educação Profissional do SENAC-RS.

² Doutora em engenharia da produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professora dos cursos de licenciatura da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE. Doutoranda do curso de Pós-graduação, em Educação, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

podem amparar as decisões dos gestores, para tornar as empresas mais competitivas em relação aos seus concorrentes e oferecer benefícios aos seus proprietários. A contabilidade gerencial dispõe de instrumentos voltados ao gerenciamento estratégico das organizações, entre os quais, pode-se citar o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC constitui-se em um sistema de gestão e medição de desempenho derivado das estratégias e capacidades das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997). Conforme Teixeira (2003), o BSC apresenta-se como um modelo complementar no impasse entre a construção de capacidades competitivas de longo alcance (ativos intangíveis) e os informes obtidos por meio da contabilidade financeira.

O BSC tem como principal objetivo o alinhamento de toda a organização com suas estratégias. Conforme Kaplan e Norton (1997), ele complementa o planejamento à medida que traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito e apoiados em perspectivas distintas, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica ao possibilitar a formulação de objetivos, o acompanhamento e avaliação das estratégias empresariais.

Kaplan e Norton (2000) mencionam que a complexidade do gerenciamento nas organizações exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas, a fim de entender: a) como a organização é vista pelos clientes (perspectiva dos clientes); b) no que deve ser excelente (perspectiva dos processos internos); c) se há capacidades de continuar melhorando e criando valor (perspectiva do aprendizado e crescimento); d) como a organização é vista pelos acionistas (perspectiva financeira).

O BSC surgiu em 1990 quando o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG Auditores Independentes, patrocinou um estudo, de um ano, em diversas empresas buscando um novo método de mensuração do desempenho, para substituir os que estavam desatualizados. Após duas décadas da concepção, nos Estados Unidos e implantação em empresas do mundo todo, justifica-se um estudo sobre a aplicação desta metodologia à gestão educacional.

A partir destes pressupostos emergiu a questão-problema: na implantação da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), em uma instituição de educação profissional, qual é a evidência de aspectos positivos, independente de que o processo de implementação das ferramentas seja complexo?

1. FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA PERSPECTIVA DO BSC

O BSC foi concebido originalmente por Kaplan e Norton (1992) como um sistema equilibrado de medição estratégica, organizado em torno de quatro perspectivas distintas. Os autores sentiram-se motivados a criar esse instrumento porque consideravam os indicadores financeiros incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização. Com o passar do tempo os estudos foram evoluindo e o BSC transformando-se em um sistema gerencial essencial no processo sistemático de implementação e obtenção de *feedback* sobre a estratégia.

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem o papel de fazer a informação estratégica fluir até os níveis operacionais. De acordo com Rocha (2002), sem o BSC, o orçamento torna-se o centro do processo de gestão e, assim, a empresa se apoia no controle financeiro, em uma visão a curto prazo e é orientada para as limitações. Kaplan e Norton (1997) defendem a integração entre o planejamento estratégico e o orçamento operacional para que a ação seja vinculada à visão da organização. No entanto, estes autores alertam que a comunicação dos objetivos e das medidas do BSC não é suficiente para obter o comprometimento de todos os membros da organização. “[...] as organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia” KAPLAN & NORTON (2000, p. 22),

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar medidas e objetivos estratégicos; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; d) melhorar o *feedback*³ e o aprendizado estratégico.

Costa (2001, p. 61) afirma que o BSC é um sistema que atua para desdobrar a estratégia em ações e gerenciar o seu cumprimento e “[...] pela identificação dos indicadores e medidas que expressem adequadamente se as iniciativas estão produzindo os resultados esperados, encadeados de forma a cumprir a estratégia”. e possui como requisito básico a definição de uma estratégia coerente para a empresa.

A capacidade de aprendizado estratégico é obtida, conforme Prieto et al. (2006), pelo processo de *feedback*, tornando, dessa forma, a gestão estratégica um processo contínuo. O BSC permite que a organização monitore seus resultados em curto prazo nas quatro

³ Feedback significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento.

perspectivas, permitindo a modificação das estratégias, em curso, refletindo o aprendizado organizacional.

De acordo com Reis, Colauto e Pinheiro (2007), para que a estratégia se transforme em um processo contínuo necessita de acompanhamento contínuo a fim de que seja implementada. Qualquer aprendizado surgido diante de um fato novo deve ser considerado e recebido como uma inovação possível de implicar em mudança de imediato.

Em pesquisa realizada por Soares Junior e Prochnik (2004), foi constatado que a conversão da estratégia em processo contínuo, por meio da conexão entre orçamentos e estratégias, é um dos motivos apontados para a implantação do BSC por muitas das organizações estudadas. No entanto, isto ainda depende da superação da fase de refinamento do BSC e da consolidação da utilização de *softwares*⁴ de apoio com mais recursos. Uma vinculação mais direta entre BSC e orçamento, portanto, também passa por um aprendizado que consome algum tempo na utilização desse modelo de gestão.

1.1 Complexidade na implementação do BSC

Os principais passos para a implementação de um BSC capaz de construir uma organização focalizada na estratégia são apontados por Kaplan e Norton (2000, p. 20), nesta ordem: a) traduzir a estratégia em termos operacionais; b) alinhar a organização com a estratégia; c) transformar a estratégia em tarefa de todos; d) converter a estratégia em processo contínuo; e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Apesar de toda popularidade e sofisticação da teoria e prática relacionadas ao BSC, de acordo com Burlim e Cia (2007) a implementação é complexa, exige disponibilidade de recursos e contribuição de todos os funcionários para sua efetivação, motivos que expõem as empresas a diversos riscos que podem impedir o sucesso de seu projeto. Saheli (2002) destaca que, quanto menor a unidade, mais fácil será a implementação do BSC e a monitoração de seus resultados; por outro lado, quanto maior o número de unidades, mais complexo torna-se o processo, pois cresce também a diversidade de interesses.

Os autores citados acima, apontam, com base em pesquisa realizada, alguns pontos principais em que as empresas encontram entraves na implementação do projeto de BSC: a) definição de uma estratégia - dificuldade por parte dos gestores de entender a estratégia e a visão da organização; b) envolvimento e comprometimento de todos os níveis - se a alta administração

⁴ Programa ou suporte lógico

não se envolver ativamente no projeto, ao delegar a estratégia para níveis hierárquicos intermediários, corre o risco de que estes não estejam preparados para entender a estratégia ou o projeto do BSC como um todo; c) escolha e alinhamento dos indicadores - estes devem ser desenvolvidos em sintonia com a estratégia definida, contar com o envolvimento de todos os líderes da empresa e apresentar as quatro perspectivas do BSC de forma balanceada; d) o BSC como um evento único e não como um processo contínuo - isso ocorre quando a organização não dá manutenção às informações do sistema BSC após a implementação realizada pela consultoria.

Os criadores desta metodologia afirmam que na implantação do BSC poderá ocorrer uma incoerência entre a formulação e a implementação das estratégias, devido às barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais: criar e comunicar a estratégia; alocar recursos; definir metas e direções; e fornecer *feedback*. Mas se estas barreiras forem identificadas podem ser superadas com a integração do BSC ao novo sistema de gestão estratégica. São elas: visões e estratégias não executadas; estratégias não associadas às metas; estratégias não associadas à alocação de recursos; e *feedback* tático, não estratégico.

A ideia de que o BSC impõe uma mudança organizacional é compartilhada por Schneiderman (1999), ao afirmar que as organizações somente mudam quando os empregados se dispõem a compartilharem das metas e dos meios. Para o autor, os principais motivos de falhas na implementação do BSC são as seguintes: considerar as variáveis não financeiras como direcionadores primários da satisfação futura dos *stakeholders*⁵; dificuldades na definição das medidas, negociação das metas ao invés de atenderem aos desejos dos *stakeholders* e a melhoria das capacidades dos processos; ausência de um sistema que comunique as metas de alto nível aos níveis inferiores, dificultando o alinhamento da organização; e a ausência de uma ligação entre o lado financeiro e o não financeiro do *scorecard*.

Fernandes e Fonseca (2006) identificaram, em seu estudo, obstáculos de origem cultural na implantação do BSC. Confrontando os elementos culturais americanos presentes no BSC com os elementos culturais do Brasil, os autores evidenciaram como características de empresas brasileiras: a) preferem estabelecer objetivos voltados para grupos e equipes, atribuindo pouca ênfase a conquistas e realizações pessoais; b) apresentam dificuldade em aplicar regras universais e em lidar com medidas quantitativas (critérios objetivos); c) evitam a utilização de críticas no processo de comunicação de *feedback* para não ferir a harmonia do grupo; d) alto

⁵ São as partes interessadas que sofrem o impacto do funcionamento de uma organização. Os stakeholders incluem: empregados, acionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, mercado, sociedade, comunidades próximas, mídia e imprensa e até as gerações futuras.

grau de distância do poder dificulta a participação dos funcionários no processo de formulação da estratégia; e) ênfase nas relações pessoais, e no *status*⁶ atribuído, dificulta a avaliação com base no desempenho.

Por outro lado, Fernandes e Fonseca (2006, p. 11) detectaram um aspecto cultural que se mostra favorável à implantação do BSC. “[...] as empresas brasileiras levam em consideração conexões particularistas na tomada de decisão e aceitam critérios subjetivos no estabelecimento de planos de remuneração ligados às metas da organização”.

Com a intenção de evitar o fracasso, os autores chamam à atenção dos executivos das empresas para o que é importante no processo de implantação do BSC. Eles devem identificar e compreender os elementos presentes na cultura organizacional, analisando a sua compatibilidade com os valores implícitos no BSC.

1.3 Benefícios da metodologia Balance Score Card

Apesar das dificuldades experimentadas pela maioria das organizações na implementação desta estratégia, as empresas que utilizaram o BSC para promover grandes mudanças estratégicas e organizacionais, desfrutaram de benefícios substanciais com suas novas estratégias logo no início das atividades de implementação. O BSC foi o responsável pelo êxito, pois foi utilizado para concentrar todos os recursos organizacionais na nova estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC capacitou organizações bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistema concebido para gerenciar a estratégia. Este novo sistema gerencial apresenta três dimensões distintas:

- a) estratégia - a qual se converte no principal item da agenda organizacional. O BSC possibilitou que as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e de forma que servisse de base para a ação;
- b) foco - torna-se mais concentrado. Com o BSC como guia, todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia;
- c) organização - todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas. O BSC fornece a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os empregados.

⁶ Para Max Weber (1974), status é uma categoria social que remete à posição que o sujeito ocupa em um determinado sistema de estratificação social. Na sociedade capitalista esse sistema de estratificação é chamado também de pirâmide social e a classificação ou divisão, por estratos, corresponde a um nível social.

Os aspectos positivos relacionados com o BSC identificados por Teixeira (2003) são: a) evolução da empresa em seu processo de gestão; b) o uso do BSC simultaneamente com programas de melhoramento contínuo é possível e é recomendável; c) o uso do BSC como alternativa de medição dos ativos intangíveis abrange a mensuração do capital intelectual, um importante ativo na era do conhecimento.

De acordo com Kallás (2003), a correta aplicação do BSC implica em uma série de vantagens, como a integração de medidas financeiras e não financeiras, a comunicação e *feedback* da estratégia, o vínculo com planejamento e orçamento e maior foco e alinhamento organizacional. Outra contribuição levantada por Kallás (op.cit), em relação ao BSC, é o alinhamento de indicadores de resultado (*lag indicators*) com indicadores de tendência (*lead indicators*) de uma forma lógica e alinhada à estratégia.

Para Rezende (2006, p. 66), ao facilitar a percepção de congruência em torno das metas, o BSC diminuiria grande parte dos dilemas organizacionais sobre *performance* (*desempenho*) e recompensa, simulando um mercado interno em que os recursos seriam alocados em função da criação de valor e o compartilhamento dos resultados alcançados, por ser mais discutido e visível. “[...] levaria à: diminuição da ambiguidade, maior participação, redução da incerteza; percepção da organização como entidade; perenidade e prosperidade, derivadas de métricas e de incentivos que melhoram os rituais puramente de ordem financeira”.

2. A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO SENAC-RS

2.1 Caracterização da Instituição de Ensino – SENAC-RS

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado do Rio Grande do Sul (SENAC-RS) é uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos, criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), por meio do Decreto-Lei nº 8.621 que dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e regulamentado pelo Decreto no. 61.843/67 que aprova o Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). Iniciou suas atividades no Estado do Rio Grande do Sul em 13 de setembro de 1946.

A natureza das atividades e a estrutura de funcionamento do SENAC, em âmbito nacional e regional, são regidas pelo Regulamento Interno, aprovado pelo Decreto no. 61.843, de 5 de dezembro de 1967, e alterado pelo Decreto 5.728 que aprova alteração no Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, de que trata o Decreto nº 61.843.

A atividade-fim do SENAC-RS é educação para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo. Possui 43 Unidades Educacionais, distribuídas em 30 municípios do interior do Estado, além de Porto Alegre. Destas, três Unidades são Faculdades, sendo uma em Porto Alegre, uma em Passo Fundo e outra em Pelotas. Além disso, atende a todos os 496 municípios do Estado. A Administração Regional do SENAC-RS localiza-se em Porto Alegre. Do SENAC-RS participam 1.528 colaboradores, sendo 177 na Administração Regional, para atender, anualmente, 228.487 alunos, distribuídos em 74.704 cursos de Formação Inicial e Continuada, 2.206 em Educação Técnica de Nível Médio, 8.868 em Educação Superior e 142.709 em outras ações relacionadas com a educação profissional, tais como palestras, workshops, congressos e videoconferências.

2.2 Implementação da metodologia BSC no SENAC-RS

Desde 2004, o SENAC-RS monitora, mensalmente, indicadores de desempenho das Unidades Educacionais e Núcleos do Departamento Regional. Até 2005, essas informações eram acompanhadas e analisadas criticamente através de Fato, Causa e Ação (FCA) no software ICG Itens de Controle Gerencial (ICG). Em 2006, houve uma evolução expressiva nesta prática, com a utilização do software de gestão Strategic Adviser (SA). A ferramenta permite estruturar os indicadores, com alinhamento estratégico (objetivos e perspectivas do mapa), operacionais, critérios de excelência do Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), além de definir, acompanhar e analisar criticamente os projetos de curto e longo prazos para o alcance das metas propostas.

Os indicadores e metas são definidos durante a elaboração do Planejamento Estratégico, com o desdobramento dos objetivos do Mapa Estratégico de acordo com a sequência de atividades: a) definição de indicadores vinculados aos objetivos estratégicos; b) estabelecimento de metas para os indicadores; c) identificação de fatores críticos de sucesso vinculados aos objetivos; d) definição de iniciativas estratégicas para os fatores críticos de sucesso; e) negociação do orçamento para implementação das iniciativas estratégicas, conciliando-se os recursos, metas e prazos com os recursos disponíveis para demais planos de ação e necessidades operacionais. Para todo objetivo estratégico, indicador e iniciativa estratégica de fator crítico de sucesso são definidos gestores, autônomos e responsáveis para, junto aos colaboradores envolvidos em cada tema, propor metas, avaliar e revisar indicadores e fatores críticos de sucesso, detalhar projetos, planos de ação e atividades e auferir a disponibilidade de recursos.

Os objetivos e indicadores estratégicos são definidos desde 2004, de acordo com o método do Balanced Scorecard (BSC), para medir e acompanhar o alcance do objetivo estratégico no qual estão relacionados os aspectos que levaram ao estabelecimento do objetivo, previamente sugeridos na etapa de construção ou revisão do Mapa Estratégico.

A definição de metas, para os indicadores é coordenada pela Assessoria de Planejamento, com a contribuição de todas as áreas e Unidades Educacionais, associada aos referentes objetivos estratégicos. As metas propostas são validadas pelo Grupo Gestor do SENAC-RS (diretores, gerentes, coordenadores e consultores), durante o ciclo de planejamento estratégico, por meio de ciclos de negociação em que as metas são inicialmente propostas pela Direção Regional e avaliadas pelas Áreas e Unidades Educacionais que podem propor metas alternativas e negociar recursos, sendo o ciclo repetido até o estabelecimento do consenso.

Para o estabelecimento de metas os seguintes critérios são considerados:

- a) série histórica: avaliando o desempenho da organização de forma longitudinal, permite o estabelecimento de parâmetros de crescimento e desempenho;
- b) requisito mínimo: com base nos requisitos das partes interessadas ou legais, a organização estabelece padrões mínimos de operação e a meta de desempenho;
- c) comparação: utilizado para avaliação do desempenho da organização no mercado de atuação, estabelece os patamares de crescimento para o SENAC-RS.

As Unidades Educacionais e Áreas do Departamento Regional possuem indicadores e projetos estratégicos para acompanhamento a implementação das estratégias e estabelecem, quando pertinente, novos indicadores operacionais e ações táticas alinhadas aos objetivos estratégicos. No Strategic Adviser (SA), o responsável deve abrir uma análise crítica e registrar as ações para corrigir aquele processo. O ciclo de acompanhamento, análise crítica e correção de planos de ação necessários para atingir as estratégias, em cada Núcleo do Departamento Regional e Unidades Educacionais do SENAC-RS, integra o Manual de Gestão da organização. Os requisitos das partes interessadas servem de subsídio para a formulação do mapa estratégico e o balanceamento dos objetivos segundo as perspectivas do BSC.

A verificação do acompanhamento dos indicadores e execução dos planos de ação é realizada nas auditorias internas da qualidade e o resultado deste monitoramento serve de *input* (entrada) para a Análise Crítica pela Direção (ACPD), que acontece anualmente no mês de setembro. Os indicadores, metas e ações estratégicas do SENAC-RS e suas áreas responsáveis pela medição e acompanhamento podem ser visualizados no Mapa Estratégico, abaixo.

Imagem 1 - Mapa Estratégico do SENAC-RS



Fonte: Plano de Ação do SENAC-RS

2.3 Desdobramento de metas e planos

O Strategic Adviser (SA) é utilizado sistematicamente, desde 2006, como sistema integrado para desdobramento e gestão de planos de ação e indicadores em todas as Áreas e Unidades Educacionais. Estão entre as funcionalidades do SA:

- detalhamento e acompanhamento dos projetos e subprojetos pelos gestores e responsáveis designados (com apoio de cronogramas de trabalho e detalhamento de atividades e responsáveis);
- cadastro de indicadores e *benchmarks*⁷ vinculados aos objetivos estratégicos, projetos e subprojetos; Tratamento dos desvios dos indicadores dos projetos e subprojetos, por meio de análise crítica;
- acompanhamento integrado das pendências e envio de mensagens de alerta aos responsáveis;
- agendamento de análises críticas (agendamento, organização, convite aos participantes e controle);
- controle automático do desempenho dos indicadores (semáforo) e análise crítica vinculada ao indicador fora da meta;
- disponibilidade para inclusão de anexos (documentos em diversos formatos) e pastas;
- ferramentas de análise integrada dos indicadores e planos de ação (painel, evolução e radar).

⁷ Significa marca de referência. É a busca das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior.

O SA é o repositório de todos os planos de ação e indicadores de desempenho, incluindo aqueles desdobrados de outros planos integrados ao Plano de Ação Anual, bem como indicadores operacionais criados pelas unidades ou áreas. O SA está parametrizado para a organização dos indicadores em dois níveis de desempenho: o estratégico e o operacional. Os indicadores estratégicos estão vinculados ao mapa estratégico e os respectivos planos de ação são decorrentes das Iniciativas Estratégicas definidas na etapa de formulação das estratégias. Os planos de ação são desdobrados às atividades que envolvem os parceiros somente quando existe o impacto da ação do parceiro sobre a ação que será desenvolvida pelo SENAC-RS.

3. CONCRETIZAÇÃO DOS RESULTADOS E MONITORAMENTO

Desde 2006, o cronograma de execução dos planos de ação é acompanhado pelos responsáveis e atualizado periodicamente no *Strategic Adviser* (SA), permitindo que todas as áreas envolvidas compartilhem as informações sobre a evolução das ações, controlem seu orçamento e cooperem em sua execução.

A implementação dos Planos de Ação também é acompanhada pelos Gerentes dos Núcleos Regionais e Diretores das Unidades Educacionais com apoio do SA nas reuniões semanais junto a suas equipes de trabalho, onde são tratados desvios com possibilidade de ajuste local. Nas Reuniões Semanais do Grupo Gestor (Diretor Regional e Gerentes Regionais) são tratados problemas e dificuldades que envolvem diferentes áreas e são discutidas necessidades de ajuste ou apoio para a implementação das ações planejadas. Os Planos de Ação do SENAC-RS estão relacionados aos indicadores estratégicos da organização ou aos indicadores operacionais dos Núcleos do Departamento Regional ou das Unidades Educacionais, que são acompanhados mensalmente, diretamente no SA, pelos responsáveis e são abertas análises críticas quando não atingidos os resultados esperados para a etapa em que se encontra a implementação do plano de ação ou quando a tendência encontra-se negativa.

A análise do êxito dos planos e seu impacto nos resultados dos indicadores a eles atrelados também são realizados de forma complementar nas Reuniões Trimestrais de Análise de Resultados e Reuniões Anuais de Análise Crítica pela Direção, e os participantes possuem autonomia para promover adaptações necessárias, quer seja pela retificação do orçamento disponibilizando recursos adicionais, pela revisão de metas ou ainda pela adaptação das iniciativas estratégicas e dos projetos delas desdobrados, no segmento de educação profissional, sendo complementado pelas iniciativas estratégicas da organização citada.

A utilização do BSC como ferramenta de desdobramento e monitoramento da estratégia em todo o SENAC-RS garante a integração das estratégias da organização com seus mantenedores e parceiros. A tradução das necessidades das partes interessadas em requisitos de desempenho, contempladas pelas perspectivas financeiras, de processos internos, de aprendizado e crescimento, de clientes e mercado, além dos aspectos, sociais e ecológicos, tem garantido a inserção do desenvolvimento sustentável das iniciativas estratégicas.

Em se tratando da articulação dos 14 objetivos estratégicos com as 4 perspectivas, já descritas. Por exemplo:

a) na perspectiva do aprendizado e crescimento, os objetivos da organização para o desenvolvimento das pessoas que criarão e suportarão os processos internos de produção de resultados para os clientes, para a organização, mantenedor e sociedade, incluindo as bases tecnológicas, intelectuais e de manejo das informações.

b) a perspectiva dos processos internos indica como o SENAC-RS se propõe a realizar as ações de suas diversas áreas para sustentar os diferenciais propostos em clientes e mercado. É nesta perspectiva que se constroem os resultados, focando a eficácia dos processos internos relacionados a custo, agilidade, flexibilidade, produtividade e qualidade. Há ênfase na gestão operacional, gestão da inovação, gestão de processos relativos aos clientes e gestão sustentável, monitorando continuamente o sistema e atendendo os requisitos legais.

c) a perspectiva dos clientes e mercado o SENAC-RS primeiramente realiza uma identificação dos segmentos de clientes e mercados onde a organização compete ou presta serviços. Então, mede-se a capacidade da organização de prover produtos e serviços de qualidade, a eficiência de sua entrega e, no final, a satisfação dos consumidores.

d) a perspectiva financeira o SENAC-RS sintetiza as diversas ações tomadas pela organização, traduzida economicamente. É o indicativo do desempenho financeiro esperado que esteja sendo atingido. No limite, o desempenho financeiro é o objetivo final de todas as outras perspectivas.

Para quantificar em metas mensuráveis a estratégia, delinea-se um conjunto de indicadores-chave de desempenho. No entanto, estes indicadores não são um simples instrumento de controle das ações a serem tomadas. Eles foram estabelecidos de maneira a deixar clara a ligação entre as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitorarem o andamento da estratégia.

Em todas as perspectivas, deve haver um equilíbrio entre os indicadores, além da clara ligação com as ações estratégicas. Caso os indicadores de ocorrência sejam negligenciados, corre-se o risco da organização se perder em programas de melhoria localizados que não geram valor

final. Por outro lado, se superestimados, corre-se o risco de surgirem dúvidas quanto à forma de se atingir os resultados esperados. Finalizando, apresenta-se, a seguir, a título de ilustração, um quadro comparativo dos resultados de alguns indicadores, de 2008 a 2011 - SENAC-RS.

Figura 2 - Quadro comparativo dos indicadores - 2008 a 2011 - SENAC-RS.

Indicador	Unidade de medida	Melhor	2008	2009	2010	2011
Número total de matrículas em Educação Profissional (EP)	nº	↓	94.728	90.900	85.778	82.954
Número total de atendimentos (EP + AE)	nº	↑	-	205.003	228.487	231.472
% global de satisfação dos clientes	%	↑	-	93,58	93,40	92,78
% de satisfação dos clientes com relação aos docentes	%	↑	96,38	95,74	95,63	95,63
% de Satisfação do cliente quanto ao ambiente escolar	%	↑	-	-	-	84,95
% de organizações que percebem melhorias em função das ações do Senac-RS	%	↑	-	89,30	94,01	72,58
% Egressos trabalhando	%	↑	67,25	73,05	59,17	68,64
% de Preferência da Marca	%	↑	25,50	22,70	24,50	14,20
% de Recompra	%	↑	-	38,34	41,17	40,63
% de Retorno de clientes	%	↑	10,58	16,90	20,24	26,42
Atendimento a comerciários	%	↑	32,95	35,79	32,72	32,22
% de reclamações de clientes (do total de manifestações do Fale Conosco)	%	↓	-	-	1,90	1,49
Avaliação do atendimento corporativo	%	↑	-	-	93,77	95,02
Número de atendimentos em Ações Extensivas (AE)	nº	↑	126.655	114.103	142.709	148.518

Fonte: Plano de Ação SENAC-RS

Em face do que foi exposto, é possível concluir que a experiência em curso, desenvolvida no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial SENAC-RS, que se utiliza dos princípios do BSC na prática da gestão institucional, pelos resultados demonstra-se a evidência dos aspectos positivos, na aplicação da metodologia.

REFERÊNCIAS

BURLIM, L. R.; CIA, J. N. S. Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo *Balanced Scorecard* - BSC. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** São Leopoldo: ABC, 2007. CD-ROM.

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

DONLON, B. S. Construção de um programa de desdobramento. *Balanced Scorecard Report*, v. 5, n. 4, July/Aug 2003.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J.-F. Implementing corporate strategy: from tableau de bord to balanced scorecard. *European Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 190-203, Apr 1998.

FERNANDES, A. C. Mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*: contribuições ao seu desenvolvimento. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 2002, Curitiba**. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2002. CD-ROM.

FERNANDES, F. P. P.; FONSECA, A. C. P. D. A implantação do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13, 2006, Belo Horizonte**. Anais. São Leopoldo: ABC, 2006. CD-ROM.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. 2003.** 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____, **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, The *Balanced Scorecard*: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, p. 71-79, Jan/Feb 1992.

_____, **Using the Balanced Scorecard as a strategic management system**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Fev. 1996.

LIMA, C. R. M. **O Balanced Scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos. 2006.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MARCOVITCH, J. Eficiência e Eficácia na Instituição de Pesquisa Aplicada. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro**, v.79, nº01, Jan/Mar, 1979.

PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. In: **Revista Gestão & Produção**, n. 1, p. 81-92, jan./abr. 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-30X2006000100008>

REIS, G. V.; COLAUTO, R. D.; PINHEIRO, L. E. T. Proposta de adaptação do *Balanced Scorecard* para órgãos públicos: um enfoque na secretaria geral de administração (Segedam) do tribunal de contas da união. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa**. Anais. São Leopoldo: ABC, 2007. CD-ROM.

REZENDE, J. F. C. **O alinhamento estratégico, o *Balanced Scorecard* e o capital intelectual no Brasil**: um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão. 2006. 269 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ROCHA, A. C. B.; BEUREN, I. M. Aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de porte médio de soluções integrais em uniformização. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2002**, São Paulo. Anais. São Leopoldo: ABC, 2002. CD-ROM

RUAS, E. B. Criação de Indicadores Estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A – **IPT. RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

SAHELI, S. *Balanced Scorecard*: o exemplo da Suzano. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, São Paulo. Anais. São Leopoldo: ABC, 2002. CD-ROM.

RIO GRANDE DO SUL. Serviço de Aprendizagem Comercial. **Relatório de Gestão**. Fundação Nacional da Qualidade, 2010.

SOARES JUNIOR, H.; PROCHNIK, V. Experiências comparadas de implantação do *Balanced Scorecard* no Brasil. In: **CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, Itapema**. Anais. Itapema: CLADEA, 2004. CD-ROM.

SPESSATTO, G. ; Beuren, I. M. Análise das diferenças na implantação do *balanced scorecard* nas maiores empresas da região sul do Brasil. **Revista Gestão da Produção. São Carlos**, v. 20, n. 2, p. 387-404, 2013.

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do *Balanced Scorecard* em instituição privada de ensino superior. 2003**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.