

APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* A UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

PAULO CÉSAR RIBEIRO QUINTAIROS¹

MARCO AURÉLIO VALLIM REIS DA SILVA²

ÉRICO DA SILVA COSTA³

EDSON APARECIDA DE ARAÚJO QUERIDO OLIVEIRA⁴

Resumo

Nas duas últimas décadas a sociedade brasileira passou a atribuir crescente importância à cidadania, à educação, à segurança, ao meio ambiente e ao bem estar social. Dada a incapacidade dos governos em atender às novas demandas, as organizações do Terceiro Setor assumiram um papel relevante, surgindo como parte da solução dos problemas sociais. Entretanto, a gestão destas organizações é bastante difícil devido às características intrínsecas do setor. Neste trabalho é apresentado um modelo de gestão estratégica, baseado no *Balanced Scorecard*, para uma organização deste setor: a ONG Zambô, do Movimento Negro de Caraguatatuba, município do litoral norte do Estado de São Paulo. Conclui-se que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permitiu a integração da missão e visão da ONG Zambô de forma a traduzi-la em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Palavras chave: Desenvolvimento Regional, Terceiro Setor, ONG, Gestão, *Balanced Scorecard*

Abstract

In the last two decades the Brazilian society has given increasing importance to citizenship, education, safety, environment conservancy and social welfare. As a consequence of the government inability to attend the new social requirements, organi-

zations of the Third Sector took an important role, emerging like part of the social problems solution. Meanwhile, the management of these organizations is very hard task, because of the inherent characteristics of the sector. This paper purposes a model of strategic management, based on *Balanced Scorecard*, to an organization of this sector: the NGO Zambô, of the Black Movement of Caraguatatuba, the northern coast city of São Paulo State. It follows that the *Balanced Scorecard* is a tool that allowed the integration of the mission and vision of NGOs Zambô in order to translate it into goals and measures that enable the assessment of his performance from the perspective of four perspectives: financial, customers, processes internal and learning and growth.

Keywords: Regional Development, Third Sector, NGO, Management, *Balanced Scorecard*.

JEL: L31.

Introdução

Segundo Fischer (2002) e Matsuda (2002), o Terceiro Setor é composto pelo conjunto de iniciativas particulares, baseadas em valores de solidariedade. As organizações atuam

em segmentos sociais, compreendendo as áreas de educação, saúde, cultura, defesa de direitos civis, meio ambiente, esporte e lazer. Seu crescimento, nos últimos anos, deve-se à latente incapacidade dos governos em atender às novas demandas sociais. Apesar da crescente importância sócio-econômica que o terceiro setor desempenha no Brasil, há grandes dificuldades em criar modelos de gestão para tais organizações. Parte das dificuldades resulta da forte dependência das organizações em doações, voluntariado e parcerias.

Assim sendo, este trabalho objetiva apresentar um modelo de gestão estratégica para uma organização do Terceiro Setor: a ONG Zambô, do Movimento Negro de Caraguatatuba, município do litoral norte do Estado de São Paulo. O modelo é baseado no método *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de gestão estratégica e avaliação de desempenho.

O Terceiro Setor no Brasil

No Brasil, o termo Terceiro Setor passou a ser utilizado, no início dos anos 1990, para designar as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cuja ênfase é na participação voluntária da sociedade e na solução de problemas sociais. A origem destas organizações remonta às

¹ Professor do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU), quintairos@gmail.com.

² Professor do MBA de Finanças e Controladoria da UNITAU, mavallim@uol.com.br.

³ MBA em Gerência Financeira e Controladoria, quintairos@gmail.com.

⁴ Coordenador Geral do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU). Coordenador geral dos cursos de MBA da UNITAU, edson@unitau.br.

ações filantrópicas, iniciadas no século XVI, por ocasião do surgimento das Santas Casas de Misericórdia. Nos três séculos seguintes, a filantropia no país desenvolveu-se sob a lógica da prática assistencialista, com predominância da caridade cristã.

No final do século XIX, as instituições de assistência e amparo à população carente sofreram alterações na forma organizacional de gestão e administração. Deixaram de ser fundamentalmente orientadas por princípios da caridade cristã e filantropia. O Estado passou a exigir prestação de contas das instituições assistenciais, submetendo-as a controle administrativo e a ações prático-normativas (ASHOKA E MICKINSEY & COMPANY, 2001).

Na década de 1970, durante o período de governo militar, foram fundadas inúmeras organizações para defender direitos políticos, civis e humanos. Tais organizações se autodenominaram “não-governamentais”. Daí surgiu o termo ONG (Organização Não-Governamental), utilizado para designar organizações sem fins lucrativos (ASHOKA E MICKINSEY & COMPANY, 2001).

As ONG’s tiveram um papel fundamental nos rumos da sociedade brasileira e na conformação do terceiro setor. Foram responsáveis pela disseminação da noção de cidadania, além de fator chave para a entrada de recursos internacionais no país, alterando a dependência administrativa e econômica destas organizações com o Estado (ASHOKA E MICKINSEY & COMPANY, 2001).

A década de 1980 foi marcada pelo redirecionamento dos recursos financeiros internacionais para os países africanos e do leste europeu. Como consequência, as organizações latino-americanas tiveram de buscar alternativas de financiamento. Foi nesse período que teve início o engajamento do setor privado nas questões sociais, aumentando as associações entre este setor e as ONG’s (ASHOKA E MICKINSEY & COMPANY, 2001).

A representatividade do Terceiro Setor brasileiro foi medida, em 2002, por levantamento realizado



Figura 1 – Balanced Scorecard: um processo contínuo.

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e com a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG). Segundo tal levantamento, existem no país aproximadamente 276 mil organizações. No ano de 2000, as empresas privadas aplicaram no setor cerca de R\$ 4,7 bilhões.

O Balance Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo patrocinado pelo *Instituto Nolan Norton*, unidade de pesquisa da KPMG. O estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, tinha como finalidade desenvolver um novo modelo de medição de desempenho de empresas.

A motivação para a elaboração do BSC foi criar um método de avaliação que levasse em conta a capacidade das empresas criarem valor econômico para o futuro. O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* prescinde de que a missão e a visão

da organização estejam bem definidas e consolidadas. A metodologia do BSC revela uma contínua interação entre estes conceitos. Toda a estrutura estabelecida: estratégia, mapa estratégico, objetivos e indicadores decorrem das declarações de missão e visão da organização, como mostra a Figura 1.

Segundo Drucker (1997), uma declaração de missão deve expressar aquilo que a instituição tenta realizar. Cada um dos elementos de uma organização deve saber definir qual a sua contribuição para atingir à meta da empresa. De acordo com Herrero (2005), as características essenciais de uma declaração de missão são: descrever o propósito da organização; identificar os negócios dos quais deve participar no presente e no futuro; delinear a estratégia que deverá ser seguida para gerar valor para os *stakeholders*; definir o que significa sucesso para os participantes da organização; e incorporar os valores compartilhados e os comportamentos que a organização espera de seus colaboradores.

De acordo com Oliveira (2002), a visão é, essencialmente, o que a em-

presa quer ser. É o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. Em síntese, a missão possibilita a organização obter um senso crítico sobre a sua real existência, ao passo que a visão orienta o rumo a ser seguido pela equipe.

O objetivo primordial do *Balanced Scorecard* concentra-se no alinhamento e equilíbrio do planejamento estratégico com os quatro processos gerenciais críticos.

As metas específicas de curto prazo e as medidas de desempenho são divididas em quatro perspectivas que influenciam a estratégia organizacional.

A estrutura básica do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997) está distribuída na seguinte forma: Perspectiva Financeira; Perspectiva de Clientes; Perspectiva de Processos Internos; e Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento (ver Figura 6).

Kaplan e Norton (1997) ressaltam, ainda, que dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Quanto ao processo de implementação do BSC, Kaplan e Norton (1997) apresentam um plano sistemático de construção, distribuído em quatro fases subdivididas em algumas tarefas específicas: definição da arquitetura de indicadores; consenso em função dos objetivos estratégicos; escolha e elaboração dos indicadores; e elaboração do plano de implementação. Obviamente este plano não pode ignorar as peculiaridades e idiosincrasias de cada organização. (Kaplan e Norton, 1997).

Aplicação do *Balance Scorecard* à ONG Zambô

A Zambô é uma organização não-governamental, nascida em 1990, na cidade de Caraguatatuba, no litoral norte do estado de São Paulo. A organização tem por objetivo defender os interesses dos negros, bem como realizar ações para divulgar e preservar a cultura afro-brasileira.

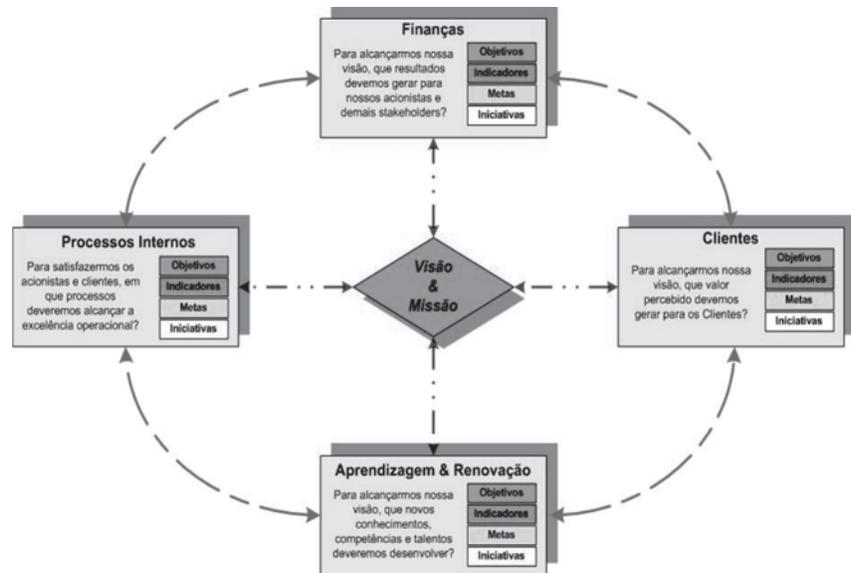


Figura 2 - As perspectivas de valor do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Herrero (2005, p. 31).

Por meio de inúmeras parcerias com órgãos públicos municipais e estaduais, além de instituições privadas, a Zambô tem ampliado sua área de atuação, desenvolvendo programas de atendimento aos adolescentes em situação de risco e a famílias carentes no município.

A estrutura organizacional da Zambô é bastante simples. Há poucos membros responsáveis pelo desenvolvimento de várias atividades, o que causa certa sobrecarga em alguns integrantes de sua estrutura diretiva. Do ponto de vista financeiro, a gestão desta ONG é marcada pela inconstância de recursos, o que ameaça em muito suas ações.

Além dos problemas financeiros, a Zambô apresentava uma fragilidade estratégica em relação ao seu posicionamento como “organização” defensora dos direitos e interesses civis da comunidade afro-descendente. A palavra Zambô, que significa filhos de negros e índios, apresenta uma interpretação dúbia quando confrontada com as práticas institucionais. Não há nenhum documento institucional onde sejam apresentados projetos, ações e ou atividades junto às comunidades indígenas da região. Havia, portanto, uma dissonância preocupante quan-

to à comunicação institucional externa. Assim sendo, observou-se que a implantação do BSC implicaria a Zambô estabelecer, de forma clara, sua: missão, visão e objetivos estratégicos.

Analisando o estatuto da Zambô, que data de 2003, e demais documentos institucionais, identificou-se que a organização não possuía missão e visão claramente definidas. Nem mesmo seus objetivos estratégicos foram delineados. Observou-se, ainda, que na Zambô não existia nenhum mecanismo de avaliação de desempenho de suas ações e projetos.

O primeiro passo para o desenvolvimento do modelo de gestão foi apurar a missão, visão e os objetivos estratégicos da Zambô. Foram realizadas reuniões com o corpo diretivo da organização. O resultado obtido foi que a visão da Zambô é extinguir toda e qualquer forma de discriminação racial. Já a missão da organização é a de difundir ações afirmativas, promovendo a integração racial através de ações sociais que visem: a educação; a cultura; a assistência social e o desenvolvimento técnico e profissional da comunidade afro-descendente e indígena.

Após estabelecer a missão e a visão, o próximo passo foi decompor

“ ... a Zambô não possui recursos próprios suficientes para desenvolver atividades, de forma a atender toda a demanda existente... ”

a estratégia da organização em objetivos estratégicos. Além disso, foram estabelecidos indicadores cuja finalidade é permitir a avaliação das ações da Zambô.

De acordo com os conhecimentos teóricos sobre o terceiro setor e das experiências de aplicação da metodologia em organizações similares, foi possível identificar que os principais desafios da Zambô, no cumprimento de sua proposta, seriam: consolidar-se como entidade de defesa dos direitos civis dos afro-descendentes e indígenas do litoral norte; captar recursos e desenvolver novas formas de atrair voluntários, parceiros e doadores para os projetos e ações empreendidas; e fazer com que os projetos e ações empreendidas promovam o real desenvolvimento da comunidade afro-descendente e indígena no sentido mais amplo da palavra.

Após identificar os desafios da organização, buscou-se contemplar os vários interesses atendidos pela Zambô e conseqüentemente traduzi-los na estratégia delineada.

Primeiramente, identificou-se que o público a ser atendido pela Zambô caracteriza-se em diferentes interessados e assim subdividiu-se em clientes primários e secundários. Os clientes primários são representados pela comunidade carente de afro-descendentes e índios que vivem em situação de risco, a exemplo dos quilombolas e tribos indígenas existentes na região. Para este público, a Zambô tem o objetivo de prestar atendimento comunitário e assistencial, bem como realizar projetos que visem qualificá-los, resga-

tar sua cultura e assim sua auto-estima; além de realizar ações que objetivem a difusão e promoção das ações afirmativas. Já para os clientes secundários, a Zambô tem como objetivo concretizar ações e os projetos idealizados, bem como cumprir os acordos estabelecidos.

Quanto ao aspecto financeiro, a Zambô não possui recursos próprios suficientes para desenvolver atividades, de forma a atender toda a demanda existente. A ONG depende, exclusivamente, de doações. A solução para este problema é a captação de recursos via parcerias com empresas, fundações nacionais e internacionais, além da ampliação de sua base de doações. Sendo assim, foi detectada a necessidade de divulgar as atividades, de desenvolver projetos subsidiados, e de promover a venda dos produtos artesanais produzidos por seus colaboradores.

Foi observado, ainda, que para a Zambô atingir todos os objetivos acima propostos faz-se imperativo criar um ambiente interno propício para a geração destes resultados, haja vista todas as ações planejadas dependerem da equipe executiva dos projetos.

É digno de nota que a aplicação do modelo de Kaplan e Norton a organizações sem fins lucrativos carece de algumas adaptações. Algumas perspectivas sofreram alterações em sua estrutura de valor, bem como a terminologia aplicada. Devido à relevância dos clientes quanto ao foco de atuação da organização, esta foi elevada ao topo da relação de causa e efeito do mapa estratégico. Destaca-se, ainda, a inclusão de tipos diferentes de clientes, incluindo aí os fundadores, contribuintes, voluntários, beneméritos, efetivos e patrocinadores e a comunidade (afro-descendentes e indígenas); estes últimos são os beneficiários finais dos serviços e resultados da organização.

Ainda com relação ao modelo de Kaplan e Norton, devido ao fato da Zambô não ter fins lucrativos, o posicionamento das finanças, no mapa estratégico, foi deslocado ao segundo nível.

A perspectiva de aprendizado e

crescimento, localizada na base do mapa estratégico, visa dar sustentação a toda as outras. O objetivo é equilibrar e desenvolver as capacidades e habilidades necessárias para a organização concretizar as estratégias e objetivos delineados. Estão aí conjugados os vetores de resultados, cuja finalidade é permitir o gerenciamento eficaz dos processos internos; a captação e otimização dos recursos necessários à realização das propostas de valor estabelecidas; a concretização destas propostas em ações/projetos aos clientes identificados na perspectiva referente.

Após a definição das perspectivas, o próximo passo foi estruturar a arquitetura do *Balanced Scorecard* da Zambô, conforme o Quadro 1.

No quadro 2 é apresentado sinteticamente os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho.

Quanto aos indicadores de desempenho, eles estão divididos da seguinte forma:

- Indicadores da Perspectiva de Clientes (Primários e Secundários): famílias atendidas; pessoas encaminhadas a outros órgãos; pessoas/famílias assistidas; número de alunos atendidos; certificados emitidos; artigos publicados citando a zambô; homenagens e prêmios recebidos; informativos enviados; palestras realizadas.
- Indicadores da Perspectiva de Captação e Otimização de Recursos: porcentagem de arrecadação, doações e receitas; despesa mensal/pessoas assistidas; projetos realizados / projetos subsidiados; incentivar ações de geração de renda; selo zambô.

“ É digno de nota que a aplicação do modelo de Kaplan e Norton a organizações sem fins lucrativos carece de algumas adaptações. ”

PERSPECTIVA	FOCO
Clientes: Primários: Comunidade afro-descendente e indígena Secundários: Fundadores, Contribuintes, Voluntários, Beneméritos, Efetivos e Patrocinadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidades locais. ▪ Projetos. ▪ Fortalecimento da imagem e comunicação.
Captação e Otimização de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captação de recursos externos. ▪ Otimização dos recursos. ▪ Sustentabilidade.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência e eficácia organizacional. ▪ Relacionamentos. ▪ Inovação.
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima Organizacional. ▪ Competências e habilidades. ▪ Empreendedorismo Social.

Quadro 1 – Arquitetura do *Balanced Scorecard* da Zambô

Fonte: Os autores.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
CLIENTES	Atendimento Comunitário	a) Famílias atendidas. b) Pessoas encaminhadas a outros órgãos.
	Beneficiários/ Assistidos (Projetos)	c) Pessoas/famílias assistidas. d) N° de alunos atendidos. e) Certificados emitidos.
	Imagem e Reputação	f) Artigos publicados citando a Zambô g) Homenagens e Prêmios recebidos
	Melhorar comunicação com clientes	h) Informativos enviados. i) Palestras realizadas.
CAPTAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS	Melhorar sustentabilidade	a) % de arrecadação, doações e receitas
	Otimizar recursos	b) Despesa mensal / pessoas assistidas
	Captação de recursos	c) Projetos realizados / Projetos subsidiados.
	Aumentar e diversificar a base de arrecadação	d) Incentivar ações de geração de renda. e) Selo Zambô.
PROCESSOS INTERNOS	<i>Benchmarking</i>	a) N° de projetos externos acompanhados
	Inovação de serviços	b) Lançamento de novos serviços
	Elaborar projetos e buscar parceiros financiadores	c) Parceiros com projetos em negociação
	Mobilizar ações de arrecadação de recursos	d) N° de eventos realizados
	Criar identidade forte	e) Notícias publicáveis divulgadas f) Clientes que receberam relatório de atividades
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Cultura orientada para resultados sociais	a) Projetos propostos / projetos implantados b) Resultados da avaliação qualitativa dos projetos
	Empreendedorismo Social	c) Projetos desenvolvidos por iniciativa de colaboradores
	Capacitações	d) N° de capacitações realizadas (interna e externa)
	Clima Organizacional	e) Pesquisa de satisfação interna
	Informação ambiental e setorial	f) N° de organizações acompanhadas/ analisadas

Quadro 2 – Indicadores associados aos objetivos da Zambô

Fonte: Os autores.

- Indicadores da Perspectiva de Processos Internos: número de projetos externos acompanhados; lançamento de novos serviços; parceiros com projetos em negociação; número de eventos realizados; notícias publicáveis divulgadas; clientes que receberam relatório de atividades.
- Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: projetos propostos / projetos implantados; resultados da avaliação qualitativa dos projetos; projetos desenvolvidos por iniciativa de colaboradores; número de capacitações realizadas; pesquisa de satisfação interna; número de organizações acompanhadas/ analisadas.

A seguir será apresentado o mapa estratégico da Zambô. O objetivo desta ferramenta do BSC é expressar a estratégia da organização em um conjunto de hipóteses através de relações de causa e efeito. É possível aí explicitar como a estratégia deverá ser executada, permitindo em último o gerenciamento e validação dos resultados.

O mapa estratégico está distribuído em três grandes blocos, ou, temas estratégicos, a saber: *Operacional*, *Atendimento* e *Comunicação*. Ambos, distribuídos entre as quatro perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard* da organização – *Clientes*; *Capitação e Otimização de Recursos*; *Processos Internos*; e *Aprendizado e Crescimento*.

A configuração do mapa estratégico busca tornar a estratégia organizacional legível a todos os interessados nas atividades desenvolvidas pela Zambô. Observa-se que a leitura do mapa estratégico é realizada de baixo para cima

Para exemplificar a lógica estabelecida no mapa estratégico da Zambô, atenhamos como exemplo o objetivo *benchmarking* localizado na perspectiva de processos internos que está ligado a outros objetivos estratégicos, a saber: Inovação de serviços localizada também na mesma perspectiva e beneficiários/ assistidos (projetos) que está localizada na perspectiva de clientes.

Destarte, a interpretação realizada através da leitura do mapa estratégi-

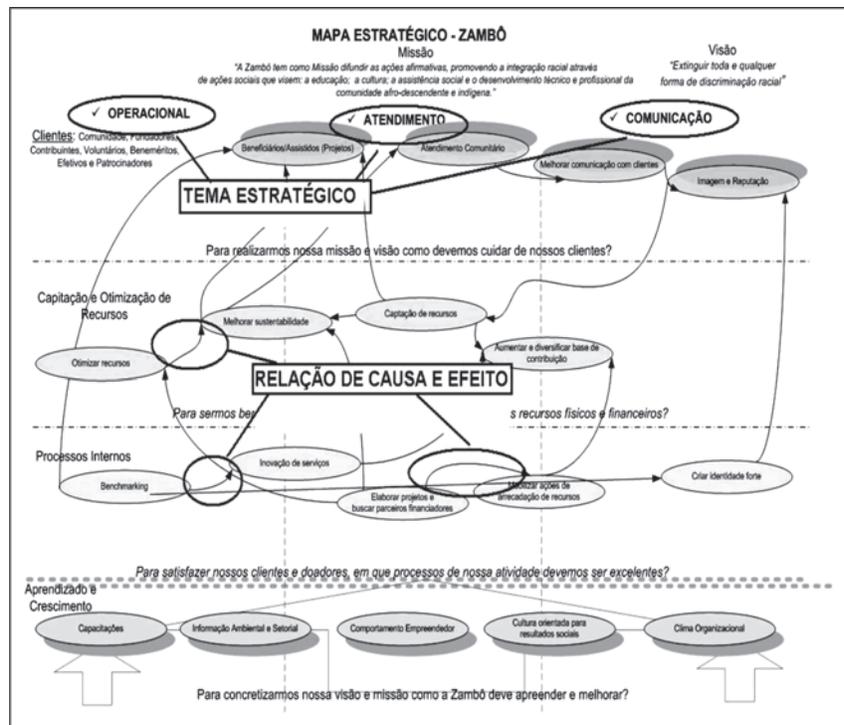


Figura 3 – Mapa Estratégico da Zambô.

Fonte: Os autores.

co é: Como a perspectiva de aprendizado e crescimento é a base para a realização das demais perspectivas constantes no mapa, identificamos alguns objetivos que são os vetores à realização de outros objetivos, neste caso, o objetivo *informação ambiental e setorial* e *cultura orientada para resultados sociais*. Daí, a partir destes objetivos a Zambô desenvolve condições para realizar *benchmarking* das melhores práticas no setor e conseqüentemente inovar em serviços adquirindo mais eficiência e eficácia nos processos internos resultando em uma otimização dos recursos angariados que possibilita a Zambô atender a um maior número de beneficiários/ assistidos pelos projetos desenvolvidos.

Conclusões

A análise apresentada neste artigo evidenciou o relevante potencial do terceiro setor na economia brasileira. Observou-se o importante papel das organizações do setor como interlocutoras entre a iniciativa privada e o poder público. O estudo também apontou que a profissionalização e adoção de métodos de

gestão tornaram-se imprescindíveis para as ONG's, uma vez que a informalidade e idiosincrasia destas organizações tornaram-se um grave entrave à continuidade dos benefícios gerados à sociedade.

O objetivo deste artigo foi evidenciar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em organizações do Terceiro Setor. Tal ferramenta mostrou-se útil como instrumento de gestão estratégica na organização da ONG Zambô.

Assim sendo, conclui-se que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permitiu a integração da missão e visão da ONG Zambô de forma a traduzi-la em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Referências

ASHOKA H.; MCKINSEY & COMPANY, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

COSTA, Ana Paula P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. São Paulo, 2001. 164f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas do Terceiro Setor. São Paulo: Gente, 2002.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004(a).

KIMURA, Herbert *et al.* **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do balanced scorecard**.

Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/Artigos/ope>>

rações/Kimura_Suen_Mori_Ishi_kawa_e_Hanashiro.> IV SEMEAD Outubro de 1999. Acessado em 07-janeiro-2002.

MATSUDA, Claudia Hayashi. **Estudo da satisfação dos voluntários em entidades com área de atuação diversa, na Cidade de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2002. 94f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZAMBÔ DO MOVIMENTO NEGRO DE CARAGUATATUBA. **Estatuto social**, 2003

ZAMBÔ DO MOVIMENTONEGRO DE CARAGUATATUBA. **Projeto de resgate e valorização da cultura negra**. 2005.

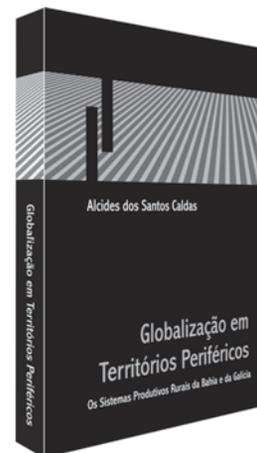
LIVROS PUBLICADOS PELO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO DA UNIVERSIDADE SALVADOR – 2009



- Noélio Dantaslé Spínola
A Trilha Perdida – Caminhos e descaminhos do desenvolvimento baiano no Séc. XX



- Regina Celeste de Almeida Souza e Lúcia Maria Aquino de Queiroz
Caminhos do Recôncavo: proposição de novos roteiros histórico-culturais para o Recôncavo Baiano



- Alcides dos Santos Caldas
Globalização em Territórios Periféricos: Os Sistemas produtivos Rurais da Bahia e da Galícia.