

## Utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* na elaboração do planejamento estratégico e definição de indicadores

Francisco Atahualpa Bouzas Sanchis (UFRN) franciscobouzas.s@gmail.com

Laélia Jadeline Gonçalves Costa (UFRN) laelia.costa@gmail.com

Nathaline Oliveira Falcão (UFRN) nathaline.f@gmail.com

Pedro Lima e Silva (UFRN) pedrolima16@hotmail.com

Rodolfo Fernando Carvalho Vieira (UFRN) rodolfofcv1993@hotmail.com

### Resumo:

Atualmente, a formulação e implantação de estratégias são de extrema importância para as organizações conseguirem atingir os seus objetivos. E o planejamento estratégico é parte fundamental desse processo. Contudo, esse tipo de planejamento não é útil apenas para as grandes organizações e empresas, mas também, por exemplo, para um grupo de educação tutorial que tenha um contingente pequeno de pessoas. É o caso dos grupos PET. O presente artigo trata de um estudo de caso qualitativo que tem como objetivos mostrar como se deu a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) no planejamento estratégico do grupo PET Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, bem como apresentar os resultados obtidos pela utilização da mesma. Percebeu-se que todos os objetivos, desde os gerais, aos específicos foram alcançados. Com a criação de indicadores pertinentes à Missão e Valores do grupo, o BSC direcionou os petianos a caminho da busca pela melhoria contínua. Apesar de ter-se encontrado alguns problemas na elaboração desses indicadores, a aplicação dos mesmos ocorreu como esperado, conseguindo atingir as metas do planejamento estratégico.

**Palavras chave:** *Balanced Scorecard*; Planejamento Estratégico; Melhoria Contínua; Indicadores.

## Using the *Balanced Scorecard* tool in strategic planning and definition of indicators

### Abstract:

Currently, the formulation and implantation of strategies are of extreme importance to the organizations to reach their goal. And the strategical planning is fundamental part of the process. However, this planning type isn't useful only to great organizations and companies, but also, for example, to a group of tutorial education which has a small contingent of people. It's the PET groups' instance. The present article talks about a qualitative study which it's goal is to show how was done the application of the *Balanced Scorecard* (BSC) tool in the strategical planning of PET Produção of Universidade Federal do Rio Grande do Norte, as well to present obtained results of its use. It was noticed that all the goals, from the generals to specifics, were reached. With the creation of relevant indicators to the group's Mission and Values, the BSC directed the 'petianos' in the search for continuous improve. Despite the fact of finding few problems through it's elaboration, the indicators' application occurred as expected, succeeding to reach the marks of the strategical planning.

**Key-words:** *Balanced Scorecard*; Strategical Planning, Continuous Improvement; Indicators.

### 1. Introdução

Planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos, na maioria delas este é centrado na qualidade e eficiência dos seus serviços ou produtos oferecidos para os consumidores. Segundo Fischmann e Almeida (1991) o processo de se realizar o planejamento estratégico é

semelhante ao que nos submetemos quando por algum motivo fazemos uma reflexão sobre a trajetória passada e futura de nossa vida.

Segundo Oliveira (1999), o processo de planejamento estratégico envolve a destinação de recursos avaliados visando atingir determinados objetivos, a curto, médio e longo prazo. Tal processo requer o compromisso das lideranças e o envolvimento dos trabalhadores para o estabelecimento de uma visão da empresa em relação à posição futura desejada (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003). Isto se faz necessário, porque as organizações estão “em constante adaptação às pressões internas e externas, e que se encontra em permanente evolução” (KAST; ROSENZWEIG, 1980).

Kaplan e Norton (1997, p.188) reconhecem a possibilidade do *Balanced Scorecard*, BSC, melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, apesar da ferramenta ser concebida para organizações lucrativas, numa perspectiva econômico-financeira. Ainda que não precisem gerar lucro, estas organizações demandam, cada vez mais, de uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão, especialmente porque estes recursos são, na maioria das vezes, oriundos de doações ou de receitas públicas.

Os grupos do Programa de Educação Tutorial, mais conhecidos como grupos PETs, também devem buscar se adequar a esta nova realidade, uma vez que possuem a função de planejar e executar atividades com eficiência, eficácia e qualidade, contribuindo para o bem estar acadêmico dos membros, bem como do seu respectivo curso dentro da universidade. De acordo com o estabelecido na Lei nº 11.180/2005, e regulamentado na Portaria MEC 976 de 27 de julho de 2010, o PET é desenvolvido por grupos de estudantes, com tutoria de um docente, organizados a partir de formações em nível de graduação das Instituições de Ensino Superior do país, orientados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. O Programa de Educação Tutorial constitui-se em uma modalidade de investimento acadêmico em cursos de graduação que têm sérios compromissos epistemológicos, pedagógicos, éticos e sociais.

Desse modo, após um ano de funcionamento, o grupo PET Produção, do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte observou a necessidade de medir o desempenho e obter o conseqüente desenvolvimento do grupo em cada uma de suas características. É nesse sentido que este artigo possui o objetivo geral de apresentar a aplicação do BSC na elaboração do planejamento estratégico de um grupo de educação tutorial, descrevendo os indicadores desenvolvidos e a apresentação das estratégias elaboradas pelo grupo.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Estratégia**

Para Mintzberg (1998), as estratégias representam o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) definiram dez grandes linhas ou escolas de pensamento estratégico: escola da concepção, do planejamento, do posicionamento, do espírito empreendedor, cognitiva, do aprendizado, do poder, da cultura empresarial, do ambiente e da configuração. Ao reconhecer os múltiplos conceitos da palavra estratégia, Mintzberg (2001) também a apresenta com base em cinco definições: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Com isso, a palavra estratégia tornou-se um dos conceitos do cotidiano dos gestores, interesse esse pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da organização torna-se cada vez mais mutável e descontínuo (ANSOFF, 1990). As estratégias no contexto de uma organização podem funcionar como meios de atingir os objetivos organizacionais, definir bases decisórias e orientar o comportamento de uma organização, baseando-se é claro, nas

características do ambiente/mercado na qual a empresa está inserida, para que estas não se tornem meras perspectivas futurísticas infundadas.

Logo, pode-se definir estratégia como sendo o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipado e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20).

Thompson e Strickland (2003) afirmam que a estratégia é um conjunto de mudanças e abordagens que se executam para que, além de melhorar o desempenho da empresa e reforçar sua posição, moldem a maneira de condução dos negócios desta. Isto vem ao encontro da ideia de que a estratégia, quando incorporada tanto na execução das atividades rotineiras da empresa como nos momentos de tomada de decisões que devem ser explicitamente estratégicas para que se sobressaia sobre os concorrentes, é sempre uma ferramenta eficaz de gestão que ajuda na obtenção dos resultados almejados pela organização.

Ou seja, a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24).

## 2.2 Planejamento estratégico

Mintzberg (1994), a prática conhecida como planejamento estratégico surgiu, de fato, em meados da década de 1960, impulsionada pelo livro *Corporate Strategy* de Igor Ansoff (1965). Henry Mintzberg, conhecido como crítico ao planejamento estratégico em suas diversas obras define o planejamento como um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Ansoff e McDonnell (1993), numa literatura que visa apresentar a evolução do conceito de planejamento estratégico, identificaram o processo dentro de um contexto maior, o da administração estratégica. Nesse contexto, portanto, o processo de planejamento estratégico é responsável por formular a reação estratégica futura, a partir de um diagnóstico estratégico, que estabelece os perfis presente e futuro da empresa em relação aos fatores turbulência-agressividade-capacidade de reação.

Mintzberg (1990) afirma que no planejamento estratégico a estratégia é tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise. Kaplan e Beinhocker (2003), Semler (1988) e Robbins (1978) consideram o Planejamento Estratégico uma das tarefas mais importantes dos executivos, já que o planejamento prepara os tomadores de decisão das organizações para agirem adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado impõe.

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, pensar estrategicamente é voltar-se para a otimização da interação da empresa com o ambiente em tempo real (OLIVEIRA, 1997). Ou seja, o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos, sejam eles de médio ou longo prazo, que de alguma maneira afetam a direção ou a viabilidade da empresa, este deve maximizar os resultados e diminuir as deficiências da organização através de princípios e critérios de gestão como: eficiência, eficácia e efetividade (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004).

O planejamento estratégico conta com uma série de vantagens (PEREIRA, 2007). Ackoff (1982), De Geus (1997), Colenci e Guerruini (2003) e Kaplan e Beinhocker (2003) destacam

a utilização do Planejamento Estratégico como um processo de aprendizagem organizacional que facilita a evolução organizacional.

A elaboração de um Plano Estratégico, de acordo com a metodologia de Pereira (2010), se realiza através da elaboração das seguintes etapas: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Por mais que as estratégias tenham sido bem escolhidas, elas fracassarão se não houver uma boa implantação (WHITTINGTON, 2002), como afirma Ackoff (1982, p. 60), "um plano tem pouco valor, se a organização a que se destina não é capaz de executá-lo".

### 2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 1990, este sistema de gestão estratégica ou sistema de gestão de desempenho (*performance measurement system - PMS*), estabelece “unidades de medida”, ou indicadores de desempenho, que representam da melhor maneira possível à estratégia elaborada e os fatores críticos de sucesso atual e futuro da empresa. Partindo do pressuposto de que a estratégia já encontra-se definida na organização, o desafio principal passa a ser sua implementação, e é aí que entra em ação o *Balanced Scorecard*, ou simplesmente *BSC*.

Do inglês, *scorecard* significa cartão para registro de resultados; *balanced* é equilibrado, balanceado. Assim, a característica fundamental desta ferramenta de implementação da estratégia, como o próprio nome sugere, é o equilíbrio entre os indicadores de desempenho (SERRA; TORRES; TORRES; 2004 p; 117). Essas ideias foram publicadas em um artigo da *Harvard Business Review*, no ano de 1992, denominado, *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

De acordo com Kaplan e Norton (1993), o *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta de gestão estratégica usada para analisar o desempenho da organização utilizando quatro linhas de indicadores de desempenho juntamente com os resultados econômico-financeiros.

Olve (2004) descreve que o *BSC* constitui o principal instrumento para comunicar a estratégia da organização, mesmo outros autores considerando, simplesmente, um novo formato para medir o desempenho da organização. Ainda assim, a ideia fundamental do *BSC* centra na definição das relações de causa-e-efeito que devem refletir as hipóteses que dão forma à estratégia da organização (ATTADIA, CANAVAROLO e MARTINS (2003); NORREKLIT (2000); PIETRO et al. (2006); BEBER; RIBEIRO e KLIEMANN NETO (2006)).

O uso do *BSC* cria facilitadores para a organização planejar e divulgar as ações que lhe efetivem retorno financeiro à altura (BEARD, 2009; OLVE, ROY, & WETTER, 2001). Por outro lado, pressupõe um alinhamento organizacional, associando a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia, visando à criação de valor para os clientes (Herrero, 2005). O alinhamento também é orientado para cada uma das áreas da empresa, que devem estabelecer suas metas individuais de acordo com o objetivo comum. O *BSB* busca apresentar o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas internas e externas de desempenho.

Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997, p.9): “Os objetivos e as medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiros e não-financeiros, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”. Eles também mencionam as empresas inovadoras se valendo do BSC para administrar a estratégia e a disseminação dela dentro das organizações em longo prazo. Os principais objetivos do BSC são: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas à estratégia; e d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Um *Balanced Scorecard* deve possuir objetivos estratégicos, para traduzir de forma clara a visão de futuro da empresa: Deve possuir indicadores-chaves de desempenho para poder medir e acompanhar o sucesso de cada objetivo: Deve definir metas de longo prazo para estabelecer um nível de desempenho esperado que estimule a melhoria necessária; e por fim, deve implementar iniciativas estratégicas como o estabelecimento de planos de ação e projetos que viabilizam o alcance das metas. (COUTINHO E KALLÁS, apud KAPLAN; NORTON, 1997, p.5).

Este é o princípio do BSC, materializar a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente de objetivos e medidas de desempenho, organizado segundo estas diferentes perspectivas (COUTINHO E KALLÁS, apud KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24), que devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.

Conforme Kaplan e Norton (1993, p. 134): “Cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de desempenho, as quais precisam ser de acordo com as características e necessidades de cada empresa”. Sobre estas medidas de mensuração, Secaf (2008) recomenda que: A organização monitore indicadores de desempenhos equilibrados (*balanced*) em pelo menos quatro perspectivas: financeira; mercado; processos internos; e aprendizado e crescimento, sendo que esta última é perspectiva dos ativos intangíveis (pessoas, informação, cultura), tão importantes no presente ambiente competitivo. Além de equilibrados entre financeiros e não financeiros, os indicadores devem representar objetivos de curto e longo prazo, internos e externos à organização. (SECAF; 2008)

Como já mencionado, as quatro perspectivas que geralmente são levadas em conta na elaboração do BSC nas organizações privadas são as seguintes:

Aprendizado e Crescimento → Processos Internos → Clientes → Finanças (KAPLAN; NORTON, 1996).

<b>Indicadores Financeiros</b>	<b>Medidas dos Clientes</b>	<b>Medida do Aprendizado e Crescimento</b>	<b>Medida dos Processos Internos</b>
Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.	Retenção dos clientes; Satisfação dos clientes; Participação no mercado; Aquisição de novos clientes.	Satisfação dos funcionários; Retenção de funcionários; Lucratividade por funcionários.	Apuração do custo do processo; Apuração do tempo de processamento de transações; Apuração da qualidade do processo.

Fonte: Cassa de Oliveira (2003)

Quadro 1 - Perspectivas dos indicadores do BSC

Embora esta configuração seja bastante comum e eficiente na representação das estratégias de empresas privadas, sempre há a possibilidade de redefinição das perspectivas, de acordo com a natureza dos objetivos estratégicos. Esta adaptação é particularmente interessante nas

estratégias para o setor público, no qual a lucratividade não é o objetivo principal. Normalmente, o que ocorre é a redefinição da perspectiva “Clientes” como “População” ou “sociedade”, e seu posicionamento no topo do mapa, acima ou ao lado da perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 2004).

Através da análise do quadro pode-se perceber que, o Balanced Scorecard não serve apenas como medidor financeiro e lucrativo, mas sim, mostra indicadores de outros aspectos organizacionais, que segundo Cassa de Oliveira (2003, p.1) “o primeiro passo a se seguir é identificar quais seriam os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas apresentadas”. É necessário destacar que para um BSC funcionar de maneira eficaz nas empresas, deve-se ter um ótimo acesso às informações consideradas pertinentes para a organização. Cassa de Oliveira (2003, p. 2) completa essa premissa quando diz que “serviços de informações excelentes são uma exigência para que os funcionários consigam melhorar os processos, através de iniciativas diversas, como: controle de qualidade, redesenho de fluxos de trabalho, ou mesmo reengenharia”.

Diante disso, pode-se dizer que as quatro perspectivas buscam a excelência para medir o desempenho da empresa, representam uma ferramenta no intuito de busca incorporar diversos requisitos. A visão monocritério de sucesso organizacional foi expandida para uma visão multicritério mais próxima à realidade percebida pelos gestores. Essa visão tem como propósito suprir uma lacuna existente entre o planejamento estratégico e sua operacionalização (PETRI, 2005).

Vale ressaltar que a aplicabilidade do uso do BSC não é indicado apenas para as empresas de grandes porte, e sim, segundo Serra (200-, p.2): “toda e qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo de atuação, que tenha interesse em garantir a implementação das suas estratégias deve utilizar esta metodologia da mesma forma que o planejamento estratégico, conhecendo melhor seus pontos fortes, eliminando ou adequando os seus pontos fracos, usufruindo as oportunidades e evitando as ameaças externas.

Portanto, de uma forma concisa, o BSC se propõe a: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997).

### **3. Metodologia**

No desenvolvimento deste trabalho foi utilizado um estudo de caso, sendo este realizado em janeiro de 2012. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Yin (2001) afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, utilizando-se geralmente observação direta. Estas definições descrevem bem a pesquisa realizada durante o trabalho. Foi feita uma pesquisa exploratória para identificar cada característica importante das atividades do PET e os objetivos do grupo como um todo.

Foi realizado um levantamento de estrutura de coleta de dados – dados esses subjetivos inicialmente; a qual tomou como base o BSC descrito anteriormente para elaborar os indicadores mais adequados à realidade do grupo.

Ao todo aconteceram oito reuniões, quatro apenas com a equipe responsável pelo planejamento e quatro com todos os membros, de modo a obter todas as informações necessárias para o conhecimento aprofundado do grupo; e uma dinâmica para identificar os problemas.

Em busca da necessidade de definir um instrumento para a coleta de informações, encontrou-se a observação participante, que é uma importante técnica de coleta de dados de natureza qualitativa. Haguette (2000) define a observação participante como sendo um processo no qual a presença do observador numa situação é mantida para fins de observação científica. O observador fica face a face com os observados e coleta dados com eles em seu ambiente de trabalho. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado; o observador pode dispensar muito ou pouco tempo na situação da pesquisa; o papel do observador participante pode ser uma parte integrante da estrutura social ou ser simplesmente periférico em relação a ela.

É imprescindível a elaboração de protocolos relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos; então foi desenvolvido as ‘propostas de atividades’ e ‘controle de atividades’ que armazenavam informações de tipo comum à todas os projetos e necessários à coleta final de dados.

#### **4. Discussão dos casos e apresentação dos resultados**

##### **4.1 O grupo PET produção**

Em 1979, o governo federal brasileiro criou o Programa de Educação Tutorial (PET) com o intuito de estimular à pesquisa e extensão universitárias, no nível de graduação. A proposta do programa é reunir grupos de estudantes que com o auxílio de um tutor (docente) realizam atividades de pesquisa, ensino e extensão que venham a contribuir para o curso de graduação o qual está vinculado e para a formação dos próprios membros.

O programa se disseminou em todo território nacional. “O PET conta com 779 grupos distribuídos entre 114 Instituições de Ensino Superior distribuídas entre as diferentes áreas do conhecimento e as diversas regiões geográficas do país.” afirma o Ministério da Educação.

O PET Produção é um dos quatro PETs do Brasil de Engenharia de Produção, embora este tenha um caráter interdisciplinar. Localizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), o grupo surgiu em dezembro de 2010 e é hoje composto por doze estudantes, sendo dez deles graduandos de engenharia de produção, um de engenharia civil e um do bacharelado em ciências e tecnologia, e conta com uma tutora doutora em engenharia de produção.

Após um ano desenvolvendo atividades para a graduação, os petianos sentiram a necessidade de se estruturar de um modo que se trabalhasse em cima de objetivos e metas, algo que além de mostrar e justificar o caminho, pudesse também avaliar e quantificar os resultados obtidos. Sendo assim, na última reunião do ano de 2011 o grupo decidiu realizar um planejamento estratégico.

##### **4.2 Elaborando o planejamento estratégico**

O objetivo da elaboração de um PE era nortear os alunos quanto à realização das tarefas, visto as dificuldades encontradas no ano que se passou. Como o cumprimento de prazos, a eficácia das atividades, a participação efetiva do público esperado e a própria imagem do grupo no setor acadêmico. A ideia foi rapidamente acolhida e vislumbrada pelos demais membros do grupo, que além de reconhecerem a necessidade de um PE para o sucesso de uma organização, teriam também a oportunidade de praticar aquilo visto teoricamente nas disciplinas curriculares.

Desta forma, criou-se um subgrupo de três petianos que seriam responsáveis pela busca de materiais e realização de reuniões para a criação do PE, mas ficando evidente que a participação de todos os membros nas decisões tomadas eram essenciais.

A primeira etapa do planejamento estratégico foi à concepção da missão, visão e valores do PET. Em dois encontros presenciais e sucessivos, com a presença de petianos e tutora, os três tópicos foram finalizados através de um *brainstorming* - técnica de dinâmica que desenvolve a potencialidade criativa de um indivíduo ou de todo o grupo. No primeiro encontro, foram indicados missões, visões e valores de outros PETs considerados modelos e a partir deles ideias e sugestões foram exploradas.

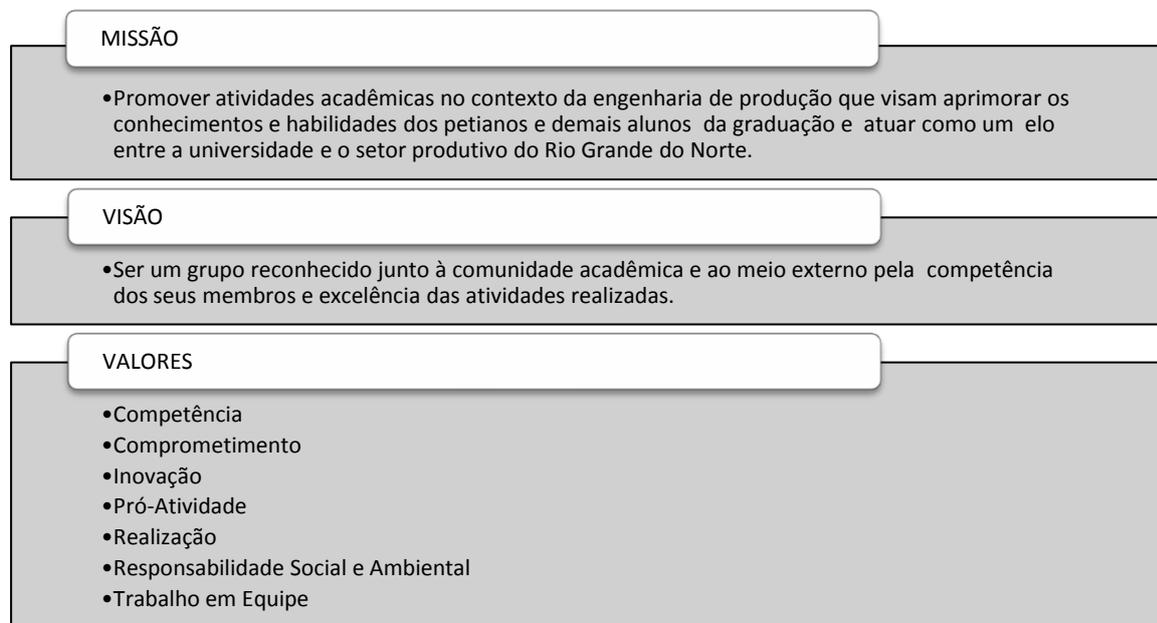


Figura 1 - Missão, Visão e Valores do PET Produção

A missão abordou três pontos principais apontados pelos membros como o foco do grupo: primeiro deles é a contribuição para o curso de graduação de Engenharia de Produção, sendo este o objetivo do Ministério da Educação - MEC ao criar o Programa de Educação Tutorial – PET; o segundo ponto é o aperfeiçoamento da capacitação dos membros, já que a excelência dos alunos é enxergado como o diferencial dos grupos PETs; e por último, a relação com o setor externo, levando os frutos gerados na universidade em benefício a comunidade.

Para a definição desses tópicos, foram necessárias horas de discussão e diferentes levantamentos, precisando do grupo objetividade e flexibilidade para se chegar a um senso comum.

#### 4.3 Utilizando o *Balanced Scorecard* na criação de indicadores

A segunda etapa constava em aplicar o BSC na criação de indicadores que pudessem agora, mensurar e avaliar o desempenho dos petianos a partir das metas traçadas. Porém, é necessário ressaltar que indicadores são informações que quando não alocadas e escolhidas coerentemente ao que se quer medir, causam efeitos negativos ou nenhum efeito. Por isso, a criação de indicadores é um trabalho complexo, não somente no ato da escolha, mas também no modo de extrair os números, e que exige envolvimento com o processo alvo.

O primeiro passo foi selecionar as perspectivas a serem trabalhadas no PE de acordo com o perfil e objetivo do grupo. Norton e Kaplan sugerem como modelo comum: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Finanças. Embora deixem claro que podem variar. O grupo definiu baseado no modelo descrito acima e na missão traçada anteriormente as seguintes perspectivas:

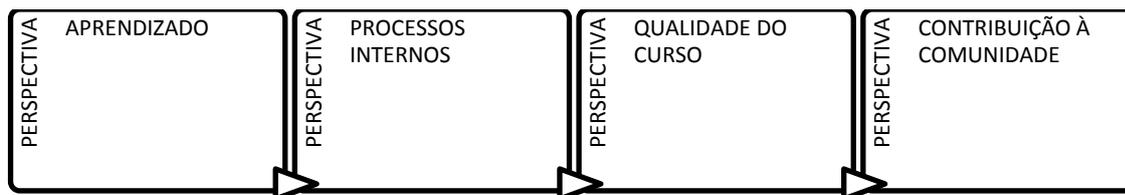


Figura 2 - Perspectivas escolhidas do *Balanced Scorecard*

Depois de definidas, é preciso identificar quais seriam os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas apresentadas. Para isto, a equipe do PE dividiu o grupo em quatro subgrupos, incluindo os membros da equipe do PE e a tutora, e questionou quais problemas prejudicaram o desempenho do conjunto no cumprimento das atividades no ano em que passou. Abaixo estão listados os problemas indicados pelos membros e em qual perspectiva cada um se adapta.

Nº	PROBLEMA	PERSPECTIVA
1	Olhar demais para os outros	Aprendizado
2	Falta de dinamismo	
3	Falta de dedicação as atividades	
4	Comodismo dos petianos	
5	Excesso de autoridade	
6	Falta de cursos para os petianos	
7	Desenvolvimento de habilidades	
8	Burocracia da Universidade	Qualidade do curso
9	Apoio dos docentes/UFRN/Departamento/Discentes	
10	Não orientação da monitoria	
11	Reconhecimento interno	
12		Processos Internos
13	Excesso de atividades (graduação + PET)	
14	Melhor divisão/Coordenação das atividades	
15	Barulho na sala do PET	
16	Conciliação de horários	
17	Saída e troca de membros	
18	Organização e gestão interna/ Controle	
19	Questões financeiras	
20	Atraso da bolsa	Contribuição à comunidade
21	Poucas atividades voltadas para o meio externo	
22	Reconhecimento do curso externamente	
23	Resistência a nossas atividades	
24	Falta de atividades de pesquisa	

Quadro 2 - Problemas e perspectivas

Em seguida, os petianos traçaram objetivos para cada perspectiva, de forma que estes colocassem em prática a missão, visão e valores do PET e buscassem soluções para os problemas encontrados listados acima.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Aprendizado	Melhorar o desempenho e a postura dos petianos quanto ao grupo e as atividades
	Desenvolver meios de capacitação dos petianos
Qualidade do curso	Envolver docentes, estruturas acadêmicas e discentes com a proposta do PET
Processos Internos	Melhorar o controle e eficiência das atividades
	Buscar fontes de financiamento para as atividades
Desenvolvimento regional	Aumentar o contato com o meio externo

Quadro 3 - Objetivos de cada perspectiva

Para cada objetivo é designado um indicador, ainda que alguns objetivos tenham características qualitativas e algumas atividades sejam subjetivas demais para serem quantificadas. Como exemplo, mensurar a eficiência de uma atividade de monitoria acadêmica.

Para melhor entender e comparar os indicadores, a última coluna da tabela a seguir mostra a variação de resultado de cada um.

INDICADORES	Descrição	Variação de resultado
INDICADOR DE DESEMPENHO DOS MEMBROS	Média das auto avaliações	0 a 10
INDICADOR DE RELACIONAMENTO ACADÊMICO	$\frac{\sum \frac{N^{\circ} \text{ efetivo de participantes}}{N^{\circ} \text{ esperado de participantes}}}{\sum_{n=1}^3 n \times n^{\circ} \text{ de atividades para determinado peso}}$	0% a 100%
INDICADOR DE EFICÁCIA DE ATIVIDADE	Número de atividades que atingiram o objetivo/Número de atividades realizadas	0% a 100%
INDICADOR FINANCEIRO	Quantidade monetária do valor financiado	Quanto maior melhor
INDICADOR DE CAPACITAÇÃO	Número de minicursos e palestras para os petianos	Quanto maior melhor
INDICADOR DE RELACIONAMENTO CORPORATIVO	Número de empresas que se relacionaram com o PET	Quanto maior melhor

Quadro 4 - Indicadores de desempenho

Para o primeiro indicador foi elaborado um questionário no qual todos os petianos avaliam com uma nota de 0 a 10 todos os demais membros com relação a critérios específicos, sendo a média final o resultado do indicador.

Para o segundo, foi elaborada uma média ponderada da participação do público alvo da organização, entre eles estão os discentes, docentes, entidades acadêmicas como departamento, coordenação, Produtiva Júnior e grupos de pesquisa.

O terceiro indicador é uma porcentagem das atividades que conseguiram alcançar seus objetivos do todo. E por fim, os três últimos, e mais difíceis de serem mensurados, são descritos numericamente pela própria variável em questão, e assim, quanto maior for, mais satisfatório.

## 5. Considerações Finais

Mesmo para grupos de ensino tutorial, que não estão inseridos no concorrido mercado de trabalho, é necessário utilizar da melhor forma seus recursos e habilidades, além de superar dificuldades e explorar oportunidades. Sendo, portanto, o planejamento estratégico uma eficaz ferramenta de estratégia a qual posiciona e norteia os objetivos, orienta alocação de recursos e inspira seus colaboradores.

Desta forma, a realização do planejamento estratégico permitiu ao grupo a integração entre os membros, e serviu como instrumento de aprendizagem e de análise global, permitindo a identificação das expectativas do público alvo, e principalmente o realce da razão de ser da organização.

A criação da missão, visão e valores - os três pilares de sustentação de qualquer organização - gerou motivação e o senso comum entre os membros. A missão envolve todos os objetivos primordiais do PET Produção para que futuramente faça parte de suas estratégias. A visão, por sua vez, é onde o PET Produção almeja chegar pensando no futuro, ou seja, o que pretende alcançar. Já os valores são princípios para nortear à maneira da qual o PET Produção se comporta, a atitude, e as decisões em detrimento de uma situação, procurando atingir os seus objetivos, que é utilizar a missão para chegar até a visão.

O BSC colocou em prática esses três pilares do grupo PET Produção, fazendo mensurar a estratégia do grupo em números. Procurando obter resultados mensuráveis para ver se a missão estava sendo executada para chegarmos com sucesso à visão.

Com a medição de indicadores permitirá em longo prazo confirmar se os esforços despendidos na melhoria tiveram efeito ou não. Admitindo o controle, previsão, a tomada de decisão, o conhecimento dos problemas e assim o monitoramento da estratégia.

É notório que todos os objetivos que o BSC proporciona à organização foram alcançados pelo grupo PET Produção. O planejamento foi colocado em prática e mensurado através dessa ferramenta, norteados os membros do grupo a procurar um melhoramento contínuo e aperfeiçoar atividades realizadas pelo PET Produção para que se chegue à realização da visão do grupo.

## Referências

**ACKOFF, R. L.** *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

**CASSA DE OLIVEIRA, Leonardo.** *Balanced scorecard: uma ferramenta de análise estratégica*. Marketing Place, 2003.

**CHIAVENATO, I. & SAPIRO, A.** *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**DA COSTA, D. F.** *Ocorrência de fatores críticos no alinhamento de objetivos organizacionais a partir do Balanced Scorecard*. Anais do XVIII SIMPEP, Bauru, 2011, Vol. 1.

**DA SILVA, A. P. F.; MOURA, F. F. da Silva; PEREIRA, J.** *Indicadores de desempenho utilizados nos mapas estratégicos do Balanced Scorecard: um estudo realizado em empresas brasileiras do setor elétrico*. Anais do XVIII SIMPEP, Bauru, 2011, Vol. 1.

- ELIAS, S. J. B.; BALBIM JUNIOR, A.; NOGUEIRA, J. R.** *Análise do Balanced Scorecard de uma indústria têxtil de grande porte.* Anais do XVI SIMPEP, Bauru, 2009, Vol. 1.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R.** *Planejamento Estratégico na Prática.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAMBI, L. do Nascimento; CARETA, C. B.** *Uso do Balanced Scorecard e o apoio da gestão visual no processo de gestão: um estudo de caso.* Anais do XVII SIMPEP, Bauru, 2010, Vol. 1.
- GARCIA, F. G. M.; PURCIDONIO, P. M.; DO VALLE, R. de Aragão B.** *Modelo de compatibilização entre planejamento estratégico e processos organizacionais baseado em capacitações dinâmicas.* Anais do XVII SIMPEP, Bauru, 2010, Vol. 1.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *The balanced scorecard: measures that drive performance.* Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P.** *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.* Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- KAPLAN, R, S.; NORTON, D, P.** *Enfrentando problemas com a Estratégia? Mapeie-a.* Harvard Business Review, p. 161-212. Nov, 2006.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E.** *Organização e administração: um enfoque sistêmico.* 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- KOTLER, Philip.** *Administração de marketing.* São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARQUES, E, S; DE OLIVEIRA, M. L. A.** *Balanced Scorecard: ferramenta estratégica e competitiva aplicável às bibliotecas.* Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação. Vol. 4, n.2, p. 105-115, 2008.
- MARTINS, R. A.; SOUZA, E. R.** *Balanced Scorecard: uma investigação de como mensurar o capital humano.* Anais do XVII SIMPEP, Bauru, 2010, Vol. 1.
- MINTZBERG, H.** *A criação artesanal da estratégia.* In: **MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.** *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.
- MINTZBERG, H.** *The design school : reconsidering the basic premises of strategic management.* Strategic Management Journal, v. 11, p. 171-195, 1990.
- MINTZBERG, H.** *The rise and fall of strategy planning.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1994.
- MINTZBERG, Henry.** *Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, F. B. de Lucca et al.** *Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard – BSC.* Anais do XVIII SIMPEP, Bauru, 2011, Vol. 1.
- OLIVEIRA, D.P.R.** *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.* 22 Ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREIRA, D. L.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L..** *Balanced Scorecard: ferramenta de gestão nas organizações.* Anais do I CONBREPRO, Ponta Grossa, 2011. Vol. 1.
- PEREIRA, M. F.** *Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.* São Paulo: Atlas, 2010.
- PINTO, S. H. B. et al.** *Gestão estratégica através do Balanced Scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras.* Anais do XVIII SIMPEP, Bauru, 2011, Vol. 1.
- PORTER, Michael E.** *Competição: estratégias competitivas essenciais.* 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SOUZA, R. G. de; CORDEIRO, J. S.** *Mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos.* Revista Gestão & Produção. Vol. 17, n.3, p.483-496, 2010.
- VARGAS, K. S. et al.** *O planejamento estratégico no ramo farmacêutico comercial.* Anais do XVII SIMPEP, Bauru, 2010, Vol. 1.
- YIN, Robert K.** *Estudo de caso : planejamento e métodos.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.