

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA ASSOCIAÇÃO
ATLÉTICA ACADÊMICA A PARTIR DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Bruno Martins Vieira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2018

Bruno Martins Vieira

**PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA ASSOCIAÇÃO
ATLÉTICA ACADÊMICA A PARTIR DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Ouro Preto, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Docente orientador: Prof. Esp. Thairone Ezequiel de Almeida

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2018

V658p Vieira, Bruno Martins .
Proposta de indicadores de desempenho em uma associação atlética acadêmica a partir do Balanced Scorecard (BSC) [manuscrito] / Bruno Martins Vieira. - 2018.

72 f.: il.: tabs.

Orientador: Prof. Thairone Ezequiel de Almeida.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Engenharia de produção. 2. Planejamento estratégico. 3. Eficiência organizacional. I. Almeida, Thairone Ezequiel de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Universidade Federal de Ouro Preto
 Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
 Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



ATA DE DEFESA

Aos **18** dias do mês de **julho** de **2018**, às **10:00** horas, na sala **H102** deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno **Bruno Martins Vieira**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: **Thairone Ezequiel de Almeida**, **Izabel Cristina da Silva** e **Marcela Moreira Couto**. O aluno apresentou o trabalho intitulado: **Proposta de indicadores de desempenho em uma Associação Atlética Acadêmica a partir do *Balanced Scorecard* (BSC)**. A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

Aprovação com Ressalva – Prazo concedido para as correções: ____ dias.

Reprovação com Ressalva – Prazo para marcação da nova banca: ____ dias.

Reprovação

do aluno, com a nota 7,8. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

João Monlevade, **18 de julho de 2018**.

Thairone Ezequiel de Almeida

Thairone Ezequiel de Almeida
 Professor Orientador

Izabel Cristina da Silva

Izabel Cristina da Silva
 Professora Convidada

Marcela Moreira Couto

Marcela Moreira Couto
 Professora Convidada

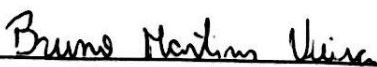
Bruno Martins Vieira

Bruno Martins Vieira
 Aluno

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Proposta de indicadores de desempenho em uma Associação Atlética Acadêmica a partir do *Balanced Scorecard* (BSC)** é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, **18 de julho de 2018.**



Bruno Martins Vieira
Aluno

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pelo dom da vida. Agradeço à minha família, em especial meus pais, Solange e Sydney, e meu irmão, Victor, por todo o apoio que foi dado apesar da distância física. Aos amigos e colegas que foram essenciais nessa caminhada. Por fim, agradeço ao meu orientador, Professor Thairone, por toda a paciência e conhecimento adquirido.

EPÍGRAFE

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”.

Sun Tzu

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo propor indicadores de desempenho para auxiliar uma Associação Atlética Acadêmica na cidade de João Monlevade (MG). Para tanto, buscou-se fazer um estudo na literatura existente sobre o tema e acerca da organização em questão. Como resultado, espera-se a construção de indicadores de desempenho a partir do *Balanced Scorecard* (BSC) que possa auxiliar a associação no gerenciamento da sua estratégia. O trabalho se fez possível por meio da utilização da abordagem qualitativa e da adoção do método de pesquisa-ação. Para a criação do referido sistema de medição, coletou-se dados que foram posteriormente transformados em informações. Espera-se que a utilização do BSC como ferramenta para criação de um sistema de mensuração seja relevante para a organização. Foram criados um total de doze objetivos estratégicos e quarenta indicadores para auxiliar a organização a atingir seus objetivos principais. As conclusões destacam os pontos fortes e fracos do BSC, bem como sua aplicabilidade em organizações sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Estratégia, *Balanced Scorecard*, Associação Atlética Acadêmica, sistema de medição de desempenho.

ABSTRACT

This work aims to propose performance indicators for an Academic Athletic Association in the city of João Monlevade (MG). For this, it was searched to make a study in the existing literature about the subject and about the organization in question. As result, it is expected the construction of performance indicators based on the Balanced Scorecard (BSC) that can assist the association in managing its strategy. The work was made possible through the use of the qualitative approach and the adoption of the action-research method. For the criation of said measurement system, data ware collected and later transformed into information. It's expected that the use of the BSC as a tool to creat a measurement system become relevant to the organization. A total of twelve strategic objectives and forty indicators were created to assist the organization in achieving its main objectives. The conclusion stand out the strenghts and weaknesses of the BSC, as well as its applicability in non-profit organizations.

Keywords: Strategy, Balanced Scorecard, Academic Athletic Association, performance measurement system.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os passos no processo da estratégia organizacional	6
Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes	6
Figura 3 – Os componentes da estratégia organizacional.....	7
Figura 4 – Forças competitivas de Porter	9
Figura 5 – Estratégias competitivas genéricas	11
Figura 6 – Análise SWOT	13
Figura 7 – O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	17
Figura 8 – Exemplo de mapa estratégico	20
Figura 9 – BSC para instituições sem fins lucrativos.....	22
Figura 10 – Procedimentos metodológicos	25
Figura 11 – Ordem de construção dos indicadores de desempenho a partir do BSC	26
Figura 12 – Organograma da AAAUJM.....	29
Figura 13 – Análise SWOT da AAAUJM	31
Figura 14 – Mapa de causa e efeito dos objetivos estratégicos	37
Figura 15 – Mapa de causa e efeito para os indicadores de desempenho	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de estratégia.....	5
Quadro 2 – Elementos do BSC	16
Quadro 3 – As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997)	18
Quadro 4 – Medidas de desempenho de resultado e de tendência	19
Quadro 5 – Exemplo de dicionário de medidas do BSC.....	20
Quadro 6 – Indicadores de desempenho da perspectiva dos clientes	33
Quadro 7 – Indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos	34
Quadro 8 – Indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento	35
Quadro 9 – Indicadores de desempenho da perspectiva financeira.....	36
Quadro 10 – Siglas e indicadores	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	Associação Atlética Acadêmica
AAAUJM	Associação Atlética Acadêmica UFOP João Monlevade
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EM	Engenharíadas Mineiro
EnForma	Formação da Liga Esportiva das Engenharias de Minas Gerais
ICEA	Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
IES	Instituição de Ensino Superior
JOIA	Jogos Inter Atléticas
LEEMG	Liga Esportiva das Engenharias de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização do tema	1
1.2 Problema de pesquisa	3
1.3 Objetivo geral.....	3
1.4 Objetivos específicos.....	3
1.5 Justificativa	4
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	5
2.1 Estratégia.....	5
2.1.1 Planejamento estratégico	7
2.1.2 Forças competitivas de Porter.....	8
2.1.3 Estratégias competitivas genéricas	10
2.1.4 Análise Ambiental e SWOT	12
2.2 Administração do desempenho	13
2.2.1 Definição e construção do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	14
2.2.2 O BSC em organizações sem fins lucrativos.....	21
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	23
3.1 Classificação da pesquisa	23
3.2 Coleta de dados.....	23
3.3 Tamanho da amostra.....	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
4.1 A organização.....	27
4.1.1 Serviços prestados.....	28
4.1.2 Estrutura organizacional.....	28
4.1.3 Estratégia organizacional	30
4.1.4 Análise SWOT.....	31
4.2 Elaboração do BSC.....	33

4.2.1 Indicadores de Desempenho.....	33
4.2.1.1 Perspectiva do cliente.....	33
4.2.1.2 Perspectiva dos processos internos	34
4.2.1.3 Perspectiva da aprendizagem e crescimento	35
4.2.1.4 Perspectiva financeira.....	36
4.2.2 Mapa estratégico: a relação de causa e efeito	37
4.2.2.1 Objetivos Estratégicos.....	37
4.2.2.2 Indicadores de desempenho	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
APÊNDICE A – Dicionário de dados	47
APÊNDICE B – Questionário	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

O emprego de ferramentas gerenciais estratégicas pode ajudar as organizações de diferentes portes a enfrentarem o mercado competitivo. Dessa forma, a gestão estratégica busca gerir toda uma organização, com o intuito de avaliar a situação, elaborar projetos para eventuais mudanças e acompanhar e gerir o passo a passo da implantação de uma estratégia. Todavia, para que uma organização se mantenha competitiva, torna-se necessário a busca pela melhoria contínua por meio da administração do desempenho (SOUZA NETO, 2009).

A Associação Atlética Acadêmica UFOP João Monlevade (AAAUJM), foi fundada em 2012 por dois discentes do curso de Engenharia de Produção. Desde então, a organização teve um crescimento expressivo em termos de organização do trabalho; alcance de público e desempenho esportivo (seu principal objetivo). Porém, a associação não possui uma metodologia de gerenciamento estratégico. Por esse motivo, o presente trabalho tem a finalidade de propor indicadores de desempenho para auxiliar, futuramente, no gerenciamento estratégico da associação.

Segundo Hatzidakis (2006), Associações Atléticas Acadêmicas (AAA's) são instituições básicas de organização do Esporte Universitário presentes na maioria das Instituições de Ensino Superior (IES), constituindo-se nos centros diretamente responsáveis pela prática esportiva nessas instituições, podendo ou não ser dirigidas por acadêmicos. A AAUJM conta, atualmente, com 28 membros (acadêmicos da UFOP) divididos em presidência (presidente e vice-presidente) e nos departamentos (diretor e assessor) de marketing, eventos, loja, financeiro, esportivo, relações públicas, patrimônio e conselho.

Todos esses departamentos trabalham em prol do esportivo, já que a finalidade de uma AAA é justamente o desenvolvimento do esporte. Para tal, são realizados eventos, vendas de artigos (camisetas, moletons, bonés, dentre outros) e existe também um programa de sócio torcedor, com a finalidade de arrecadar fundos para fortalecer o esportivo. É importante salientar que a AAUJM é uma associação sem fins lucrativos e o trabalho é voluntário. Milani Filho, Corrar e Martins (2003) definem

instituição sem fins lucrativos como aquelas que fornecem serviços sem a intenção de lucro e reinvestem eventuais superávits (lucros).

Por ser uma associação dirigida pelos alunos da UFOP, possui um alto índice de rotatividade, pois os cursos de graduação da instituição duram entre quatro e cinco anos. A alta rotatividade dos membros da diretoria gera grande perda de conhecimento, visto que não existe documentação específica para registro de processos. Surge então a necessidade da utilização de indicadores de desempenho para mensurar o desempenho da associação.

De acordo com Coelho et al. (2008), os indicadores de desempenho são ferramentas gerenciais para auxiliar nas medidas estratégicas das organizações. Assim, com o decorrer dos anos, surgem diversas ferramentas de medição de desempenho com características específicas para auxiliar no planejamento estratégico, medir o desenvolvimento, controlar os processos e melhorar a gestão das organizações (NUNES, 2008). Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico pode ser considerado como o processo gerencial que permite estabelecer o rumo que a empresa deve seguir.

Chiavenato (2014a) ressalta que o resultado do planejamento estratégico é um plano que serve para guiar a organização em um prazo de três a cinco anos. Na associação objeto de estudo, esse plano é seguido pelo período de uma gestão que dura por volta de um ano e não possui uma metodologia efetiva de gerenciamento. Neste sentido, o desafio está em fazer múltiplos objetivos funcionarem de modo colaborativo, e que o *Balanced Scorecard* (BSC) é um exemplo de ferramenta baseada no equilíbrio organizacional (CHIAVENATO, 2014b).

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC equilibra os objetivos de curtos e longos prazos, entre medidas financeira e não financeiras, perspectivas internas e externas do desempenho. Isso confere a metodologia uma sólida medição e gestão da estratégia e mensura o equilíbrio por meio de quatro perspectivas, a saber: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e conhecimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

A abordagem metodológica originalmente proposta por Kaplan e Norton é voltada para grandes empresas com fins lucrativos, na qual perspectiva financeira serve de norte para as demais. Freitas et al. (2010) afirmam que em instituições como a AAUJM, sem fins lucrativos, a eficácia deve corresponder ao grau de atendimento às demandas da sociedade e não à perspectiva financeira. Segundo os autores, a

estrutura do BSC nesse tipo de instituição deve ser composta por quatro perspectivas, sendo que a dos clientes deve servir como norte para as demais perspectivas, considerando que por meio desses, a entidade poderá avaliar o cumprimento de sua missão.

1.2 Problema de pesquisa

A pergunta que define a questão problema para esta pesquisa é: Como adaptar o BSC para propor indicadores de desempenho em uma Associação Atlética Acadêmica?

1.3 Objetivo geral

O presente trabalho destaca como objetivo geral propor indicadores de desempenho na Associação Atlética Acadêmica UFOP João Monlevade a partir do BSC.

1.4 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, faz-se necessário neste estudo os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e compreender a estratégia da AAAUJM.
- Criar os objetivos e os indicadores de desempenho.
- Criar metas para os indicadores sob as perspectivas do BSC.
- Determinar as relações de causa e efeito por meio do emprego do mapa estratégico.

1.5 Justificativa

Indicadores de desempenho são um instrumento de gestão que permite avaliar continuamente a evolução da empresa em busca do objetivo, de modo que podem ser muito eficientes no auxílio da estratégia da empresa. Em gestões passadas, na AAAUJM, foi feito o uso do *Dashboard*, uma espécie de painel de indicadores para representar de modo visual as informações mais importantes para atingir um objetivo, que pode ser facilmente feita numa planilha do Microsoft Excel. O BSC, metodologia criada por Kaplan e Norton (1997), visa criar indicadores baseado em quatro áreas e não apenas as financeiras, como acontece na maioria das metodologias.

O trabalho justifica-se inicialmente pela necessidade de uma nova metodologia para auxiliar na gestão estratégica da organização objeto de estudo. A utilização do BSC se deve pela sua abrangência em processos internos, cliente, financeiro e aprendizado e crescimento. O modelo atual de gestão utilizado pela associação tem o prazo de um ano, depois desse prazo a gestão é alterada e outro planejamento estratégico é feito. Percebe-se então que não existe um planejamento a longo prazo. A falta de continuidade do planejamento prejudica a organização de forma que a mesma não tem evoluído nos últimos anos. Dessa maneira é vista a necessidade da implantação de uma metodologia de gestão estratégica para que o planejamento comece a acontecer a longo prazo.

Dentre as dez áreas da Engenharia de Produção definidas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (1998), a ABEPRO, a presente pesquisa está associada a Gestão Estratégica e Organizacional, com enfoque no planejamento estratégico e operacional da estrutura organizacional por meio da criação de indicadores de desempenho a partir do BSC.

O trabalho será estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1, Introdução, apresenta a contextualização do tema a ser trabalhado, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O capítulo 2, Revisão Bibliográfica, apresenta os conceitos presentes na literatura sobre os assuntos abordados. O capítulo 3, Metodologia de Pesquisa, descreve o método utilizado para o desenvolvimento do estudo. O capítulo 4, Resultados e Discussão, apresenta os resultados obtidos com o desenvolvimento do trabalho. Por fim, no capítulo 5, são expostas as considerações finais sobre a pesquisa, bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia

A estratégia pode ser definida por meio de quatro P's, a saber: Plano, Padrão de comportamento, Posicionamento e Perspectiva. Como um "Plano", a estratégia serve como um conjunto de linhas mestras para lidar com a situação. Como um "Padrão de comportamento", a estratégia busca consistência no comportamento. Como um "Posicionamento", a estratégia trata de procurar um nicho no qual a organização pode centrar seus esforços. E como uma "Perspectiva", a estratégia busca definir uma ideologia ou crença que conduz a organização (CHIAVENATO, 2014b). O conceito de estratégia organizacional é amplo e abrangente. O Quadro 1, lista alguns aspectos.

Quadro 1 – Conceitos de estratégia

Várias conceituações de estratégia
Estratégia pode ser definida como a determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para alcançar aqueles objetivos.
Estratégia no seu aspecto mais simples, é a postura que as organizações adotam para administrar o relacionamento entre elas e seus ambientes.
Estratégia é o processo pelo qual a organização tenta ajustar de maneira eficaz o uso que faz de seus recursos e demandas, restrições e oportunidades impostas pelo ambiente.
Estratégia é o conjunto de propósitos e políticas que definem uma organização e seu negócio.
Estratégia está relacionada com o foco sobre a interdependência das decisões dos adversários e sobre suas expectativas a respeito do comportamento dos outros.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b)

Chiavenato (2014a) afirma que o processo da criação da estratégia representa um esforço conjunto e concentrado para alcançar os objetivos da organização. Esse processo envolve cinco etapas: diagnóstico da situação atual pelas análises ambiental e organizacional, decisão sobre possíveis opções estratégicas a seguir, formulação da estratégia, execução da estratégia e avaliação dos resultados (Figura 1).

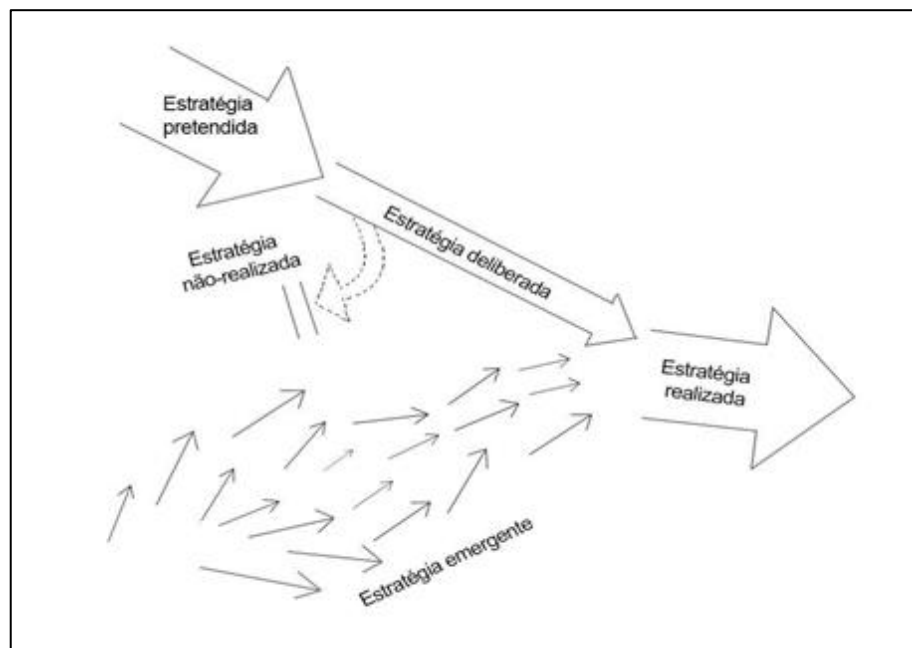
Figura 1 – Os passos no processo da estratégia organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato(2014b)

Mintzberg et al. (2010) enfatiza que as organizações desenvolvem planos para o futuro, bem como extraem padrões do passado. Nem tudo que se é planejado é realizado. Dessa forma, ao longo do caminho surgem estratégias que estavam planejadas. Existe então a estratégia pretendida, o que foi planejado, que se divide em estratégia deliberada, a que foi planejada e efetivamente realizada, e estratégia não realizada. Ao longo do caminho surgem estratégias emergentes, que não foram planejadas, que juntamente com a estratégia deliberada formam a estratégia realizada (Figura 2).

Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg et al. (2010)

2.1.1 Planejamento estratégico

Para Chiavenato (2014b), a implementação da estratégia é a soma de atividades para a execução de um planejamento estratégico. Nesse processo, as estratégias são transformadas em ações por meio do desenvolvimento de planos. A implementação é considerada após a formulação da estratégia, porém constitui parte fundamental na gestão estratégica (OLIVEIRA, 2010).

Chiavenato (2014a) define planejamento estratégico como um processo organizacional compreensível de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Além disso, procura responder questões básicas, como por que a organização existe, o que ela faz e como faz, como exposto na Figura 3. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional, que se desdobra nos planos táticos (restrito a um determinado departamento) e nos planos operacionais (operações individualmente) (CHIAVENATO, 2014b).

Figura 3 – Os componentes da estratégia organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato(2014b)

O planejamento estratégico também pode ser considerado como o processo que proporciona a organização seguir a melhor direção, de forma a otimizar o grau de

interação com os fatores externos e proporcionar inovação e diferenciação. O planejamento estratégico não é, portanto, uma forma de prever o futuro, mas sim uma ferramenta para traçar objetivos e então propor ações para tornar possível a realização de tais objetivos (OLIVEIRA, 2010).

Mintzberg et al. (2010) criticam os modelos de planejamento estratégico, mostrando que esses se reduzem às mesmas ideias básicas, partindo pela análise ambiental e organizacional, dividi-las em etapas claramente delineadas, articular cada uma destas com listas de verificação e posteriormente fixar os objetivos. Dessa forma, o planejamento estratégico não serve então para prever o futuro, mas sim para se antecipar a ele por meio de objetivos traçados com base nas incertezas com a finalidade de se alcançar os resultados desejados (MINTZBERG et al., 2010).

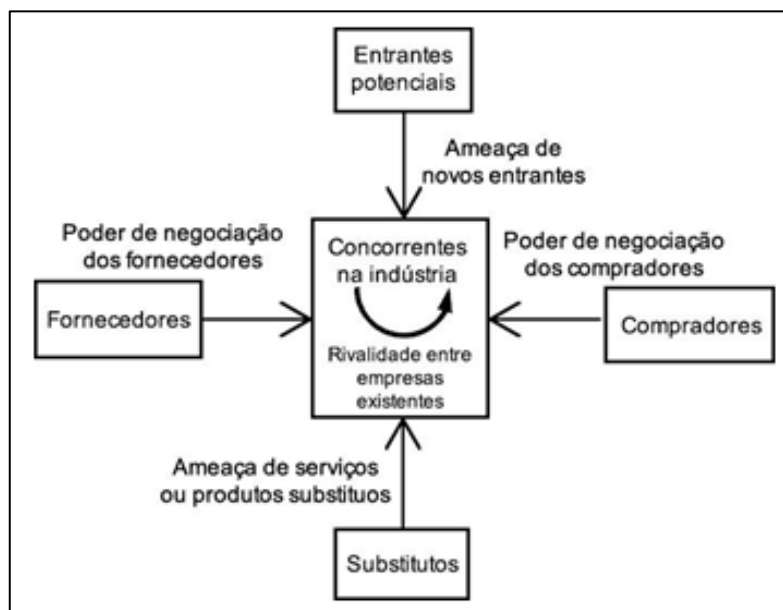
Além disso, três componentes são importantes para se fazer o diagnóstico da estratégia da empresa, a saber: missão, visão e valores. A “missão” pode ser compreendida como parte fundamental da elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações, ou seja, é definida pela razão de ser da organização. A “visão” diz respeito ao que a empresa quer ser e onde os executivos conseguem enxergar que ela pode chegar. Por fim, os “valores” representam os princípios da organização que a sustenta para todas as suas principais tomadas de decisão (OLIVEIRA, 2010).

2.1.2 Forças competitivas de Porter

Mintzberg et al. (2010) enfatiza que outro passo fundamental para implementar o planejamento estratégico é a compreensão do ambiente em que a organização está inserida, para então obter vantagem competitiva. Dessa forma, a estratégia competitiva é uma combinação de fins que é buscado pela empresa com os meios pelos quais ela está buscando atingir um objetivo. Ter uma boa estratégia está relacionada a conhecer os elementos que influenciam no ambiente interno e externo da organização (PORTER, 2004).

Segundo Porter (1989), o ambiente externo da organização é mais difícil de controlar, visto que existem forças que escapam do poder de influência. Para compreender esse ambiente, o autor define cinco forças competitivas que motivam a lucratividade das organizações (Figura 4).

Figura 4 – Forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Ameaça de novos entrantes: Diz respeito as novas empresas que entram no mercado, o que pode influenciar nos preços e/ou custos dos participantes e, conseqüentemente, nos preços e margens das organizações que já estavam no mercado (PORTER, 2004).

Poder de negociação dos compradores: Diz respeito a competição existente entre compradores e empresa, onde os primeiros forçam os preços para baixo a partir de barganha, jogando então os concorrentes uns contra os outros e influenciando então na rentabilidade das empresas (PORTER, 2004).

Ameaça de serviços ou produtos substitutos: Exerce influência nas empresas, pois os substitutos têm o poder de reduzir os retornos de uma indústria que se relaciona diretamente com a atratividade do preço em relação ao desempenho oferecida (PORTER, 2004).

Poder de negociação dos fornecedores: Exerce influência nas empresas a partir da negociação dos preços e qualidade dos bens e serviços oferecidos. Um fornecedor poderoso pode diminuir a rentabilidade de uma empresa a partir de aumento de preços, caso a última não tenha capacidade de repassar o aumento dos preços para o mercado (PORTER, 2004).

Rivalidade entre empresas existentes: Assume a forma de disputa por posição. Os movimentos competitivos de uma empresa afetam diretamente as concorrentes, o

que incita a retaliação ou esforços para conter esses movimentos, tornando então as empresas mutuamente dependentes (PORTER, 2004).

Ao analisar as cinco forças de Porter no ambiente externo, percebe-se a importância que elas têm, uma vez que podem apresentar riscos para as empresas, o que influencia diretamente no ambiente interno das mesmas. Percebe-se que, novos entrantes influenciam nos preços e custos do mercado; os compradores exercem pressão e influenciam na concorrência do mercado em busca de qualidade e preço; os fornecedores influenciam diretamente nos custos da empresa; os produtos substitutos mudam o mercado e até interferem na demanda pelo produto; e a rivalidade entre as empresas resultam num ambiente dinâmico em busca de vantagem competitiva (PORTER, 2004).

2.1.3 Estratégias competitivas genéricas

Para um bom planejamento estratégico, Porter (2004) indica que o primeiro passo é diagnosticar as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas. Feito isso, a empresa será capaz de identificar seus pontos fracos e fortes em relação ao mercado em que atua. É necessário, portanto, saber qual a posição que se ocupa, para então poder agir de maneira mais eficiente, de forma que uma estratégia competitiva seja efetiva. O autor aponta ainda a existência de três abordagens estratégicas genéricas que podem ser empregadas em conjunto ou não, a saber: diferenciação, liderança no custo total e enfoque (Figura 5).

Figura 5 – Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Diferenciação: Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido com a finalidade de criar algo único. Essa diferenciação pode ser atingida de diversas formas. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade, já que não existe outra opção substituta, o que ameniza o poder dos compradores e coloca barreiras à entrada. Além disso, aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo (PORTER, 2004).

Liderança no custo total: Consiste em atingir a liderança no custo total em um setor por meio de um conjunto de políticas direcionadas a esse fim. Essa estratégia competitiva exige perseguição vigorosa a redução de custos como prioridade, para poder então competir por preço. Além disso, esse tipo de estratégia oferece a organização defesa contra a rivalidade dos concorrentes, já que possui margem de lucro maior do que a dos concorrentes; defesa contra compradores poderosos, já que esses só podem baixar o preço ao nível do concorrente mais eficiente; e defesa contra fornecedores poderosos, já que traz maior flexibilidade para enfrentar variação nos preços dos insumos. Por fim, proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagem de custo, e coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos (PORTER, 2004).

Enfoque: Consiste em focar num determinado grupo de consumidor. Essa estratégia se sustenta pela premissa de que é possível atender determinado público de forma mais eficiente do que os concorrentes. Dessa forma, a organização atinge baixo custo ou diferenciação do ponto de vista de um mercado em específico. Para

obter vantagem competitiva, as empresas devem então entender o ambiente em que estão inseridas e então usar uma ou mais estratégias genéricas para obter vantagem competitiva a partir da busca pelo melhor desempenho (PORTER, 2004).

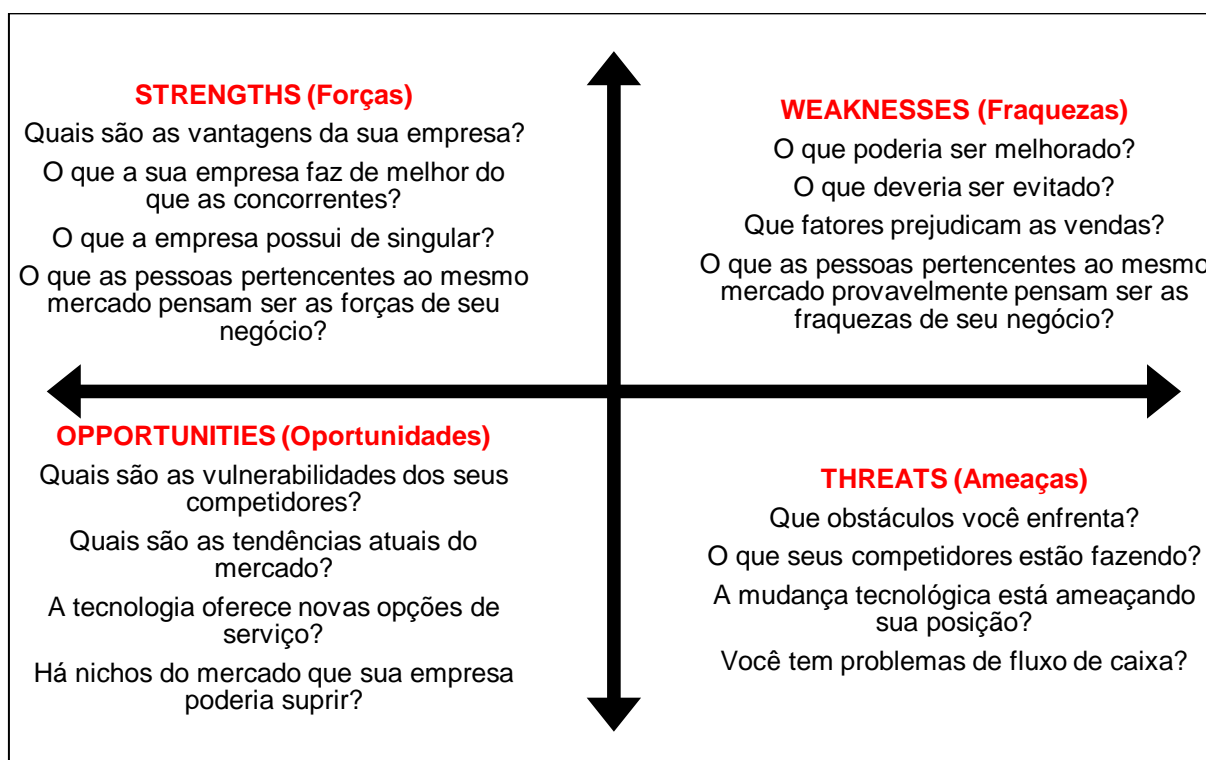
2.1.4 Análise Ambiental e SWOT

De acordo com Oliveira (2010), a análise ambiental corresponde a um estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

A análise ambiental pode ser feita tanto interno quanto externamente. A análise do ambiente interno tem como objetivo colocar em evidências as deficiências e qualidades da empresa na qual a análise é feita, ou seja, a coleta de pontos fortes e fracos internos. Inicialmente ela toma como padrão de comparação as outras empresas do mesmo setor de atuação, sejam concorrentes diretos ou potenciais. Já a análise externa, corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas (CERTO et al., 2010). Dessa forma, é essencial para o sucesso de uma organização entender o ambiente que se encontra, tanto externo como interno.

A escolha da estratégia pode ser verificada pela análise SWOT, que segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), tem a função de cruzar as oportunidades e ameaças externas com os pontos fortes e fracos da organização (Figura 6). SWOT é a abreviação das palavras *Strengths* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Figura 4 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

2.2 Administração do desempenho

Para que os objetivos de uma organização sejam alcançados, é importante um sistema de medição, na qual o gestor seja capaz de analisar o rumo que a organização está tomando, a fim de manter a direção de tais objetivos. Johnston e Clark (2002, p. 376) afirmam que “há quatro propósitos ou razões para a adoção da mensuração: comunicação, motivação, controle e melhoria”.

Ao mensurar algo, a organização comunica que isso é importante e informa aos funcionários o que é esperado de cada um deles. A motivação é a medida usada para criar hábitos que influenciam o comportamento dos funcionários de acordo com os ideais da empresa. O controle é um propósito chave da mensuração de desempenho, que é fornecer *feedback* de forma a manter o processo sobre controle. Finalmente, a melhoria diz respeito a capacidade de as melhorias de desempenho impulsionar o desempenho (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Luecke (2009) afirma que após estabelecidas as metas e o meio de alcançá-las, deve-se procurar as formas de medir o desempenho em relação às metas. Para o autor, qualquer que seja o sistema de medição de desempenho utilizado pela

organização, essas medidas devem ser específicas, mensuráveis, viáveis, realistas e de tempo limitado.

Existem vários sistemas para medir o desempenho, e os mais tradicionais são as medidas financeiras. Segundo Johnston e Clark (2002), uma vez que as organizações competem em ampla variedade de dimensões, as mesmas devem avaliar seu desempenho em relação a várias medidas e não apenas financeiras. Neste estudo, será adotado um sistema de medidas balanceadas.

2.2.1 Definição e construção do *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu na era da informação, quando as medidas utilizadas na era industrial não eram mais suficientes para se obter vantagem competitiva. Essa ferramenta preserva as medidas financeiras e as complementa com mais quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica, por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma, contribui-se para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Lutif Júnior (2012) ressalta que o BSC traz consigo um ponto importante que é o desenvolvimento de competências internas. Comparado com os modelos de medição tradicionais, que são focados apenas em aspectos financeiros, a metodologia mostra-se mais adequada a realidade atual, sobretudo por sua flexibilidade e adaptabilidade (LUTIF JÚNIOR, 2012).

O BSC é mais do que um exercício de medição, pois motiva melhorias incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. Esse conjunto de medidas não desconsidera as tradicionais medidas financeiras, mas completam-nas com medidas operacionais que podem ser

vistas como direcionadoras de futuros desempenhos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Chiavenato (2014b), o BSC busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, de forma que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando as áreas para eliminação de incompetências. Dessa forma, a estratégia é reunião de causas e efeitos, onde as relações entre os objetivos nas quatro perspectivas devem tornar-se explícitas pelo sistema de medição, para que elas, de fato, sejam gerenciadas e validadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com o uso do BSC, os gestores podem avaliar o valor gerado ao cliente, como melhorar as capacidades internas e os investimentos necessários para potencializar o desempenho geral da organização. Logo, a metodologia permite identificar as atividades críticas que geram valor. Vale ressaltar que o BSC segue as tendências dos sistemas modernos de medição de desempenho, já que utiliza medidas de desempenho balanceadas e integradas para realizar o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos. Assim, o método propõe a revisão periódica da visão estratégica e a adequação das medidas de desempenho, além de comunicar a estratégia a toda a organização (ATTADIA; CANEVAROLO; MARTINS, 2003; KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC se diferencia dos demais sistemas de desempenho como um sistema gerencial, já que este deixa claro que todas as medidas devem fazer parte do sistema de informação de todos os funcionários. Dessa forma, os funcionários de linha de frente compreenderão as consequências de duas ações, enquanto os gestores reconheceram os vetores de sucesso a longo prazo. Assim, a metodologia é então um meio de traduzir a missão e a estratégia em ações operacionais e pode ser utilizada para: (i) esclarecer e obter o consenso em relação a estratégia; (ii) comunicar a estratégia a toda a empresa; (iii) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; (iv) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; (v) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; (vi) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e (vii) obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para entender o processo de construção do BSC, faz-se necessário entender os elementos constituintes do mesmo. No Quadro 2, os elementos essenciais para consolidação da metodologia são expostos.

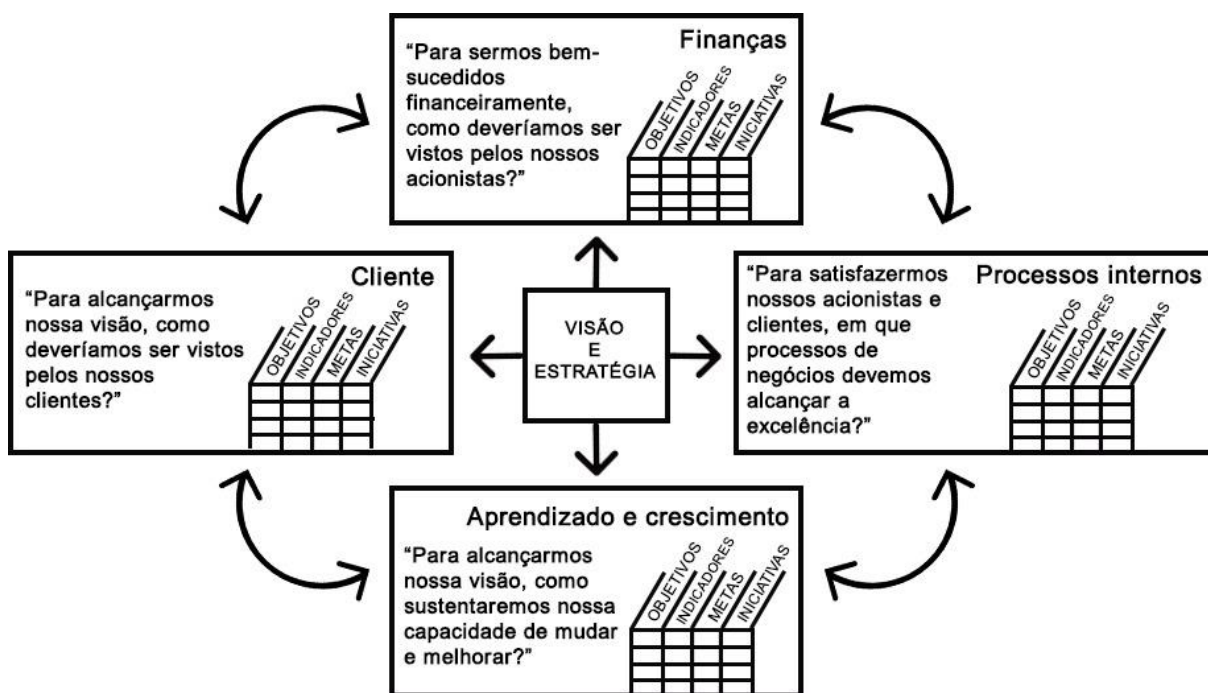
Quadro 2 – Elementos do BSC

Perspectivas	A maioria das empresas consegue mensurar seu desempenho a partir das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), porém o BSC é uma ferramenta flexível e cada organização deve escolher as perspectivas mais adequadas para si.
Objetivos estratégicos	Cada uma das perspectivas escolhidas deve possuir objetivos estratégicos, que são a divisão dos objetivos globais da organização em objetivos mais palpáveis.
Indicadores de desempenho	Cada um dos objetivos deve conter indicadores que os elucidem. Dessa forma, os indicadores de desempenho se dividem em indicadores de resultado e tendência. Os indicadores de resultados focam os resultados ao fim de um período, enquanto os de tendência orientam as medidas de resultado do desempenho.
Metas	As metas são representações quantitativas de um valor futuro que se deseja alcançar e estão intimamente relacionadas aos indicadores de desempenho e ao alcance dos objetivos estratégicos.
Mapas de causa e efeito	Os mapas de causa e efeito indicam as relações de influência entre os objetivos e os indicadores de desempenho e, a partir dos mapas, é possível compreender como o desempenho de um objetivo ou indicador impacta no outro.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997) e Niven (2005)

Uma vez entendidos os elementos constituintes do BSC, dar-se-á agora o entendimento do processo de construção do sistema. Segundo Niven (2005), o primeiro passo é entender qual o objetivo de implantar a metodologia na organização para, posteriormente, escolher a unidade de negócio onde começará a implantação. O segundo passo é entender a missão, visão e valores da organização, já que esses pontos são cruciais para qualquer estratégia. O terceiro passo é a escolha das perspectivas ideais para a organização. Tal escolha deve se basear no que é necessário para contar a história de sua estratégia e criar vantagem competitiva, portanto deve se perguntar quantas e quais perspectivas serão usadas, visto que Kaplan e Norton (1997) sugerem que as quatro perspectivas devem ser consideradas apenas modelos a seguir. O conjunto desses elementos forma o BSC, como representado na Figura 7.

Figura 5 – O Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Por sua vez, as perspectivas devem ajudar a captar quem são os principais interessados dentro da organização e como atender a cada um deles para, então, realizar a implementação da estratégia bem-sucedida (NIVEN, 2005). As quatro perspectivas originalmente propostas por Kaplan e Norton (1997) estão explicitadas no Quadro 3.

O próximo passo é fixar objetivos para o BSC. Tais objetivos serão uma ponte entre a estratégia de alto nível selecionada pela organização e as medidas de desempenho específicas que serão usadas para acompanhar as metas globais. Os objetivos devem ser afirmações concisas que descrevem os fatos a serem executados (NIVEN, 2005). Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o BSC deve explicitar as relações entre os objetivos estratégicos e as medidas e indicadores de desempenho em suas perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas.

Quadro 3 – As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997)

Perspectiva financeira	A perspectiva financeira é responsável por demonstrar se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. A partir dela, os resultados podem ser mensurados e avaliados para que se busquem informações para promover desenvolvimento. As empresas em geral levam em conta duas estratégias básicas: produtividade e crescimento da receita.
Perspectiva dos clientes	A perspectiva dos clientes busca identificar os segmentos de compradores e mercados nos quais a unidade negócios competirá. Normalmente inclui medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem implementada. Devem incluir também medidas específicas das propostas de valor que a organização oferecerá ao cliente.
Perspectiva dos processos internos	Na perspectiva dos processos internos, a ideia central é identificar os processos internos críticos que a empresa necessita para alcançar a excelência. Três processos são essenciais: inovação, operação e pós-venda. Essa perspectiva se difere das demais justamente pelo processo de inovação.
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias. Provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Nela, é considerado a habilidade e motivação dos funcionários e serve como base para as demais características.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Niven (2005) afirma que a melhor maneira de criar objetivos de desempenho é examinar cada uma das perspectivas sob a forma de perguntas, da seguinte forma:

- Perspectiva financeira: Que passos financeiros são necessários para garantir a de execução de sua estratégia?
- Perspectiva do cliente: Quem é o nosso público-alvo e qual é a nossa proposta de valor em servi-lo?
- Perspectiva dos processos internos: Visando satisfazer nossos clientes e interessados, em que processos nos destacar?
- Perspectiva da aprendizagem e crescimento: De que habilidades e ferramentas nossos funcionários precisam para ajudá-los a executar nossa estratégia?

Os objetivos devem motivar a ação, mas não precisam necessariamente ser quantificados, já que oferecer representações numéricas do sucesso é função da medição do desempenho, mas não seu objetivo. Os objetivos devem ser refinados de forma a direcionar o poder de comunicação do BSC. O desenvolvimento da metodologia é um processo iterativo e que o *scorecard* final em nada se parecerá com o esboço inicial. Essa é uma razão para se optar por fazer o desenvolvimento de objetivos e medidas em duas fases, para depois estabelecer os vínculos de causa e efeito (NIVEN, 2005).

A geração de objetivos e medidas deve se dar em contato com os executivos da organização. Para isso, Niven (2005) afirma que se deve conduzir sessões

geradoras de ideias com a finalidade de encorajar a criatividade, promover a propriedade, nivelar o campo de ação e produzir um grande número de ideias. O autor ainda afirma que depois de criados os objetivos, é o momento de criar medidas de desempenho que visam elucidar tais objetivos. Como dito anteriormente, as medidas de desempenho são divididas em resultado e tendência e suas características estão explicitadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Medidas de desempenho de resultado e de tendência

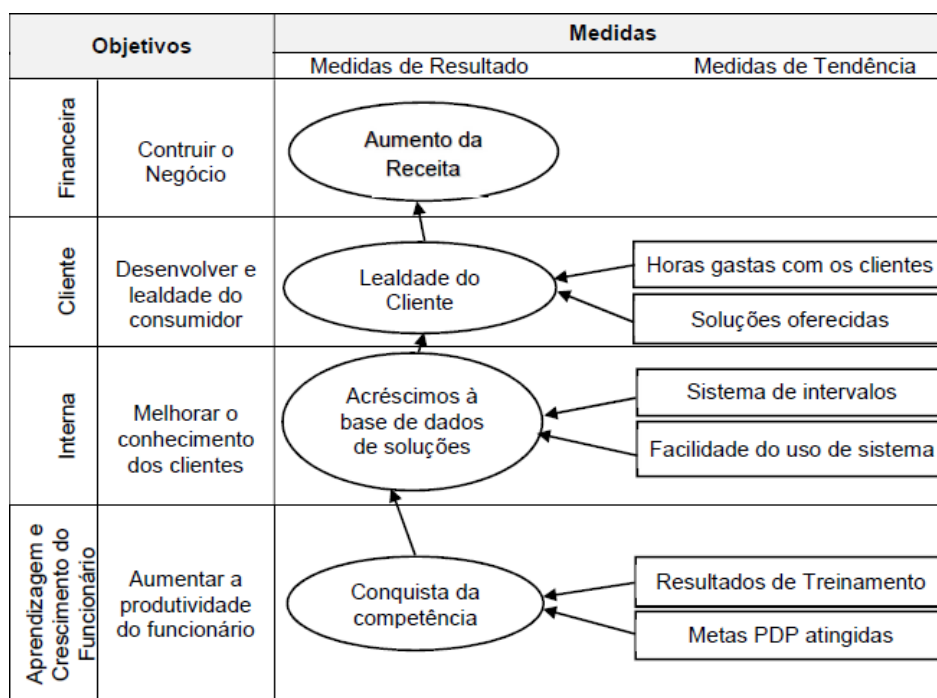
	Resultado	Tendência
Definição	Medidas que enfocam os resultados ao fim de um período, normalmente caracterizado pelo desempenho histórico.	Medidas que “orientam” ou levam às medidas de resultado do desempenho, normalmente medindo processos e atividades intermediárias.
Exemplos	Fatia do mercado. Vendas. Satisfação do funcionário.	Horas passadas com clientes. Propostas por escrito. Absentéismo.
Vantagens	Normalmente são fáceis de se identificar e captar.	Preditivas por natureza, permitem que a organização faça ajustes com base nos resultados.
Questões	Históricas por natureza e não refletem as atividades atuais, falta-lhes poder de previsão.	Podem ser difíceis de se identificar e captar, geralmente são medidas novas que não figuram no histórico da organização.

Fonte: Adaptado de Niven (2005)

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o objetivo principal da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor se comuniquem com o significado da estratégia. Assim, cada estratégia é única, portanto cada *scorecard* deve ser único e conter também indicadores únicos. O próximo passo é desenvolver as vinculações de causa e efeito. Tais vinculações são responsáveis por contar a história estratégica da organização. A partir da análise dessas vinculações, é possível entender o impacto que objetivos e metas causam nos outros (NIVEN, 2005).

A estratégia pode ser considerada como o conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Tais relações podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. Um *scorecard* bem elaborado deve contar a história da estratégia por meio da sequência de relações de causa e efeito. Dessa forma, o mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2000). Um exemplo de mapa de causa e efeito está explicitado na Figura 8.

Figura 6 – Exemplo de mapa estratégico



Fonte: Niven (2005, p. 204)

Por fim, Niven (2005) afirma que depois que os objetivos, indicadores e metas estiverem prontos, é necessário que todos os funcionários da organização o entendam. Para tal, existe o dicionário de medidas. O dicionário de medidas é um documento que oferece a todos os usuários informações detalhadas acerca das medidas de desempenho do *scorecard*. Um exemplo de dicionário de medidas está explicitado no Quadro 5.

Quadro 5 – Exemplo de dicionário de medidas do BSC

(continua)

Perspectiva: Cliente	Número da medida/Nome: C01 Índice de Lealdade ao Cliente	Responsável: D. Fergunsn, VP de Marketing	
Estratégia: Crescimento da Receita		Objetivo: Elevar a lealdade do cliente	
Descrição: O índice de lealdade do cliente afere que percentagem de clientes consultados afirmou que preferem nossos produtos em relação às ofertas dos concorrentes e tornarão a comprá-los. Nossa pesquisa indica que clientes fiéis compram mais vezes e tendem a indicar nossos produtos a outras pessoas. Além disso, acreditamos que o aumento da lealdade do cliente nos auxiliará a atingir nossa estratégia de crescimento da receita.			
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Quinzenal	Tipo de unidade: Porcentagem	Polaridade: Os altos valores são bons
Fórmula: Número de pessoas que respondem sim à pergunta 5 da pesquisa trimestral (Você prefere nossos produtos às ofertas do concorrente?); e 6 (Você voltaria a comprar nossos produtos?) dividido pelo número total de respostas.			

Quadro 5 – Exemplo de dicionário de medidas do BSC

(conclusão)

Fonte de dados: Os dados dessa medida são obtidos através da avaliação de nossa empresa “SST”. A cada trimestre ela realiza uma pesquisa aleatória com a nossa clientela e oferece os resultados eletronicamente a nosso departamento de marketing. Os dados são então inseridos em planilhas formato MS Excel (PESQUISA DE MKT.xls, linhas 14 e 15). Os dados estarão à disposição no décimo dia útil subsequente ao final de cada trimestre.	
Qualidade dos dados: Alta (recebidos automaticamente pelos revendedores)	Coletor de dados: I. Hashen, Analista de Marketing
Linha básica: Nossos dados mais recentes recebidos da SST indicam uma percentagem de lealdade do cliente de 59%.	Meta: Q1 2001: 65% Q2 2002: 68% Q3 2001: 72% Q4 2001: 75%
Princípios da meta: Ganhar a lealdade do cliente é vital para nossa estratégia de crescimento da receita. Os aumentos trimestrais que buscamos são maiores do que anos anteriores, porém refletem uma elevação do foco na lealdade.	
Iniciativas: 1) Promoções periódicas. 2) Projeto de gestão das relações com o cliente. 3) Treinamento em prestação de serviço ao cliente.	

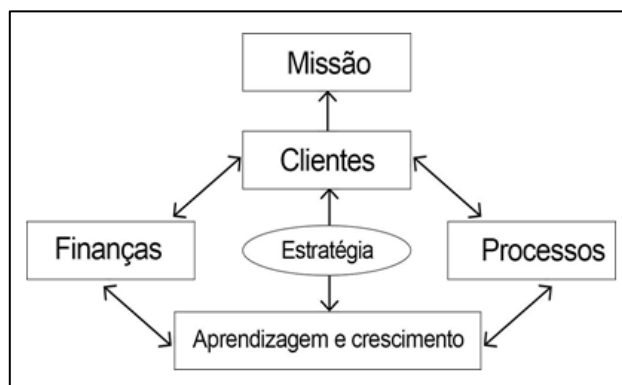
Fonte: Niven (2005, p. 187)

2.2.2 O BSC em organizações sem fins lucrativos

O BSC foi originalmente criado com a finalidade de atender empresas com fins lucrativos. Portanto, para fazer possível a aplicação dessa ferramenta em uma Associação Acadêmica Atlética se faz necessário realizar algumas adaptações. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC é uma ferramenta flexível e passível de ser adaptada, porque além de proporcionar enfoque, motivação e responsabilidade em instituições sem fins lucrativos, permite que as unidades da instituição possam equilibrar-se para a implementação de sua estratégia.

De acordo com Niven (2005), a estratégia continua a ser o cerne do sistema do *scorecard*, porém o objetivo financeiro deixa de ser a sua razão de existir para dar lugar à missão como o principal objetivo do esforço de medição e, dessa forma, atender as necessidades dos contribuintes de forma eficiente. O BSC indicado então tem como finalidade o cliente, e não mais o lucro como nas organizações com fins lucrativos. Assim, a perspectiva financeira deve ser realocada de acordo com as necessidades da organização. A Figura 9 ilustra essa ideia

Figura 7 – BSC para instituições sem fins lucrativos



Fonte: Adaptado de Niven (2005)

A implementação do BSC nessa tipologia de organização é um tanto quanto desafiadora, devido ao fato dos funcionários trabalharem por pouca ou nenhuma recompensa e pelo fato do sucesso do BSC deve estar, até certo ponto, vinculado de alguma forma à remuneração. O fato de atribuírem valor ao envolvimento e às decisões tomadas em grupo também pode ser um problema. Dessa forma, é necessário cuidado para não haver descentralização da responsabilidade (NIVEN, 2005).

Freitas et al. (2010) ressalta que nas entidades sem fins lucrativos a eficácia deve corresponder ao grau de atendimento às demandas da sociedade. As medidas financeiras poderão oferecer ou inibir suas ações, mas essa perspectiva não será o objetivo central do BSC. Assim, as entidades sem fins lucrativos podem considerar como uma perspectiva a missão vigente e tentar executar suas funções com maior eficiência, de modo a cumprir a missão (FREITAS et al., 2010).

Kaplan e Norton (2000) ressaltam que as instituições sem fins lucrativos devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto de seus *scorecards*, de forma a representar o seu propósito de longo prazo. Em seguida, os objetivos do *scorecard* devem ser orientados para a consecução desses objetivos de alto nível. Os autores afirmam também que a missão da organização deve ser destacada no nível mais alto do *scorecard*.

Com o propósito de atingir este nível de compreensão, foi possível identificar, por meio da revisão bibliográfica, alguns conceitos de estratégia e planejamento estratégico. Além disso, também foi possível perceber, como a administração do desempenho pode ser aparada por intermédio do BSC. Dessa forma, serão propostos indicadores de desempenho para uma Associação Atlética Acadêmica a partir do BSC.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa

Para Gil (2007, p. 17), a pesquisa científica é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Turrioni e Mello (2012) classificam a pesquisa científica em engenharia de produção em quatro parâmetros, a saber: natureza, objetivos, abordagem e método. Seguindo essa linha, o presente estudo se classifica em aplicada quanto à natureza, já que se caracteriza pelo seu interesse prático na resolução de problemas com o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). Esse tipo de pesquisa envolve verdades e interesses locais, como no caso da Associação Atlética Acadêmica UFOP João Monlevade (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Com relação ao objetivo, o trabalho se classifica como normativo, já que está interessado no desenvolvimento de políticas, estratégias e ações para aperfeiçoar a utilização do BSC. Quanto à abordagem, o estudo se classifica como qualitativo, pois considera um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do pesquisador, que não pode ser traduzida em números, de forma que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (TURRIONI; MELLO, 2012).

Em relação ao método utilizado, esse trabalho se classifica como pesquisa-ação. De acordo com Silveira e Córdova (2009), o método é caracterizado pela estreita relação entre a realização e a resolução do problema, na qual os pesquisadores estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

3.2 Coleta de dados

O estudo foi realizado na Associação Atlética Acadêmica UFOP João Monlevade (AAAUJM), que atua no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA) da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) desde o ano de 2012. A escolha pela referida associação se deu pelo fato de o pesquisador ser diretor da organização e desejar que a mesma apresente um melhor desempenho frente às demais

associações do estado de Minas Gerais. Além disso, o fato da facilidade de acesso, da coleta de informações e do conhecimento da associação e dos seus processos, contribuíra para a condução da pesquisa.

Segundo Turrioni e Mello (2012), uma pesquisa pode conter uma ou mais formas de coleta de dados, a saber: questionário, roteiros, entrevistas, observação e documentação. Acrescentam ainda a pesquisa bibliográfica, eletrônica e diário de campo (GERHARDT et al., 2009). Neste trabalho foram usados questionários, entrevistas, observação e documentação.

Inicialmente, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e eletrônica para explorar o conhecimento existente sobre os assuntos abordados no trabalho. De acordo com Gerhardt et al. (2009), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em dados a partir de fontes escritas, que são obras escritas e impressas em editoras; e a pesquisa eletrônica, que é constituída por informações extraídas de endereços eletrônicos. Os resultados desse levantamento foram apresentados no Capítulo 2.

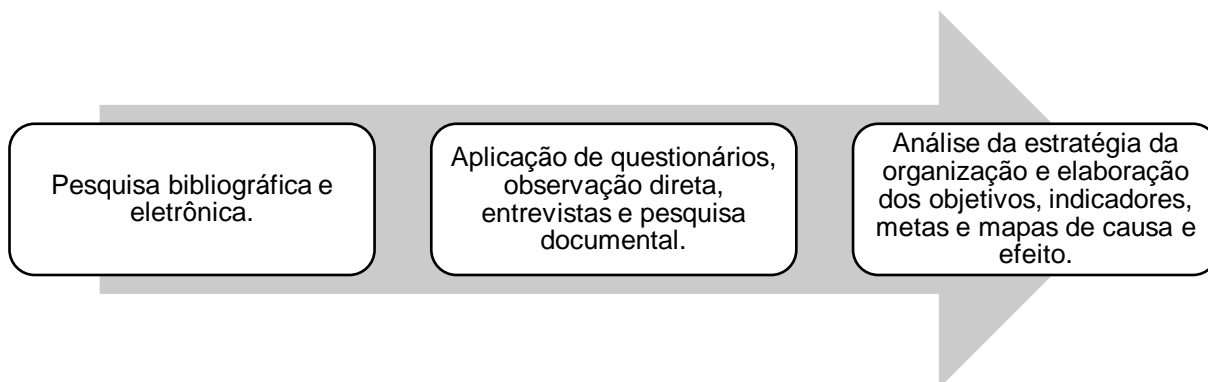
Segundo Gerhardt (2009), o questionário (Apêndice B) é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série de perguntas que são respondidas pelo informante na ausência do pesquisador. Nessa pesquisa, o questionário foi utilizado para obter informações constituintes da perspectiva do cliente por meio do Google Formulários. O total de 61 respostas, foram obtidos entre os dias 06/05 e 20/05/2018.

Outra forma de coleta de dados utilizada foi a entrevista, que constitui numa técnica de interação social em que uma das partes busca obter informações e outra serve de fonte de informação. Foi utilizada então a entrevista semiestruturada, que é formada por um roteiro, mas permite que o entrevistado fale livremente (GERHARDT, 2009). Esse tipo de coleta de dados foi utilizado para colher informações com os membros da diretoria.

Foi utilizado também a observação participante, que segundo Turrioni e Mello (2012) consiste na participação do pesquisador com o grupo de forma que ele se incorpora ao grupo de forma a confundir-se com ele. Essa forma de coleta foi possível graças ao fato do pesquisador ser membro da diretoria da AAAUJM.

Por fim, foi utilizada a pesquisa documental, que segundo Silveira e Córdova (2009), é realizada a partir de documentos. Neste trabalho essa pesquisa foi utilizada para explorar os documentos existentes na organização que dizem respeito ao estatuto e informações relacionados ao planejamento estratégico da associação. A Figura 10 representa os procedimentos metodológicos.

Figura 8 – Procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Tamanho da amostra

Para garantir que a coleta de dados fosse feita de maneira que os resultados da pesquisa de satisfação se aproximassem da realidade da população estudada, e que o estudo fosse validado, foi necessário o cálculo do tamanho de amostra. Para tal, baseado em Lopes (2003):

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q) \div d^2$$

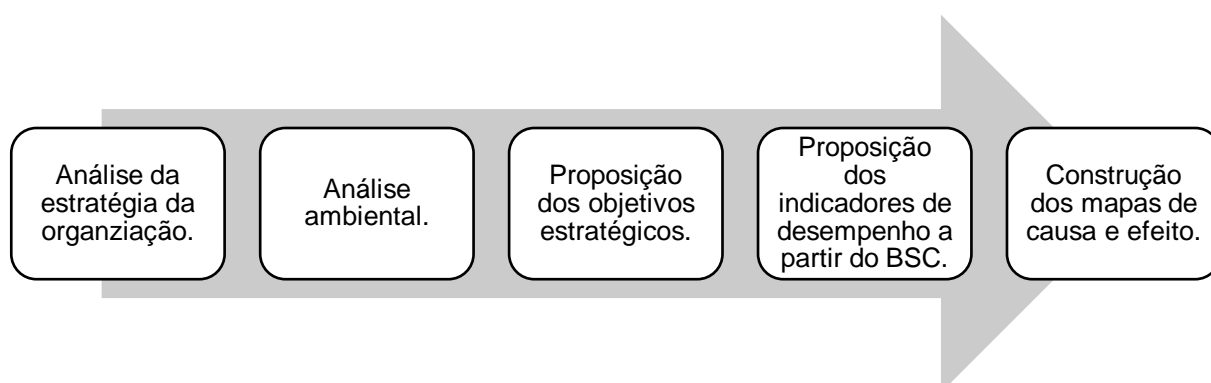
Em que,

- **n**: tamanho da amostra;
- **Z**: abscissa do normal padrão considerando a confiança escolhida;
- **p**: proporção associados no ICEA;
- **q**: 1 - p;
- **d**: erro amostral.

Dados obtidos na Seção de Ensino, mostram que o ICEA tem atualmente 1.326 alunos regularmente matriculados, enquanto a AAAUJM tem um total de 202 associados. Logo, a proporção de associados no ICEA (**p**) é de aproximadamente 0,1523. Considerando o valor de confiança de 99%, o valor da abscissa **Z** é 2,58. O erro (**d**) tolerado foi 2%. A partir desses dados, com base na equação apresentada, chega-se o tamanho para amostra (**n**) no valor de 43, valor que foi superado já que, ao final da aplicação do questionário, obteve-se 61 respostas.

Assim, para a elaboração dos indicadores de desempenho seguiu-se a sequência apresentada na Figura 11.

Figura 9 – Ordem de construção dos indicadores de desempenho a partir do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A organização

A Associação Atlética Acadêmica UFOP João Monlevade (AAAUJM) é uma organização sem fins lucrativos e foi fundada em 2012. Desde então é chamada popularmente de “Loucomotiva”. Ela é uma associação que funciona dentro do ICEA/UFOP, responsável por promover a prática esportiva; estimular a integração entre o corpo docente e discente; e representar o instituto no cenário esportivo universitário por meio da realização de eventos, a fim de levantar fundos financeiros para fortalecer a associação no cenário esportivo de Minas Gerais.

A AAAUJM atua diretamente no *campus* da UFOP em João Monlevade (MG), o ICEA, que é composto atualmente por 1.326 alunos. Atualmente, a associação conta com aproximadamente 202 discentes do instituto como associados. O ICEA reconhece a atlética como associação e, inclusive, fornece horas extracurriculares para os membros da diretoria. É importante ressaltar que embora alguns eventos e vendas de produtos sejam abertas ao público, apenas discentes e docentes do ICEA podem ser associados da atlética, ou seja, apenas esses podem ter os benefícios concedidos para sócios torcedores.

A associação converge todas as suas ações para oferecer serviços dentro do âmbito do lazer e esportivo para alunos e professores. A atlética adota como norte o modelo americano de ensino que, preza a prática esportiva como formação contínua no caráter de um futuro profissional, disseminando a ideia que no esporte aprende-se a ganhar e perder, onde se pratica a solidariedade e se cultua o respeito pelas diferenças.

A AAAUJM é membro da Liga Esportiva das Engenharias de Minas Gerais (LEEMG), aliança essa que é uma das responsáveis por organizar o Engenharíadas Mineiro (EM), campeonato entre atléticas de engenharia de Minas Gerais, e promover a integração entre as mesmas. A LEEMG também organiza anualmente o Encontro de Formação da Liga Esportiva das Engenharias de Minas Gerais (EnForma), evento voltado para a capacitação das atléticas que contam com palestras e minicursos.

4.1.1 Serviços prestados

A AAAUJM oferece diversos serviços para os seus associados, a começar pelo clube de desconto. Na ocasião em que o discente efetua o pagamento da taxa e se torna sócio da atlética, ele recebe então uma carteirinha de identificação que dá direito a descontos em mais de trinta organizações monlevadenses, desde lojas de roupas à consultórios odontológicos.

Além disso, a partir do momento que o aluno se torna sócio da atlética, passa a ter vantagens em todos os serviços e produtos vendidos pela associação. São realizados oito eventos ao longo do ano abertos ao público, onde os associados têm vantagens, a começar pelo desconto no preço dos ingressos. Outro meio de angariar recursos por parte da associação, é a venda de artigos com a sua marca, tais como bonés, camisetas, óculos de sol, dentre outros, onde mais uma vez os associados têm descontos.

Em relação a parte esportiva, foco da associação, são oferecidos treinos esportivos em 15 modalidades. Esse serviço é restrito aos associados, com a finalidade de fortalecer as equipes para competir nos campeonatos universitários do estado de Minas Gerais. Nesses campeonatos, a própria atlética realiza a venda dos pacotes com descontos para os sócios e descontos maiores ainda para os sócios atletas.

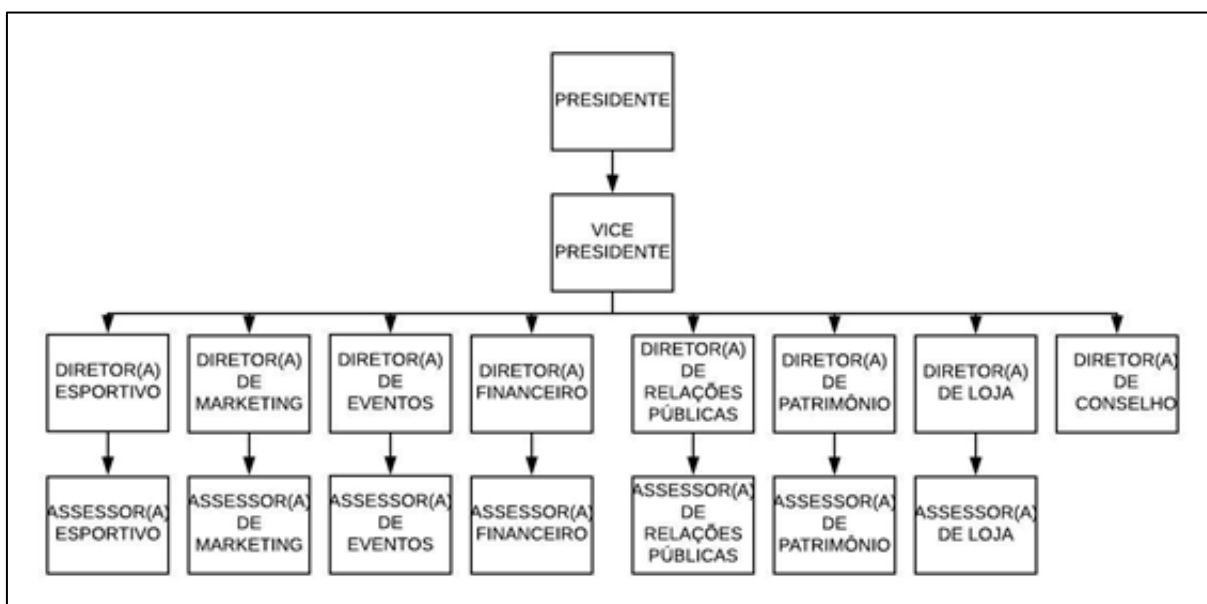
Com o intuito de fortalecer o esportivo nos campeonatos universitários de Minas Gerais, a atlética adota uma política de “bolsa atleta”. Tais bolsas são concedidas aos atletas mais importantes das equipes e que não tem condição de pagar o valor integral dos pacotes. Dessa forma, os valores das bolsas são variáveis, podendo ir de uma pequena ajuda de custo até o valor integral do pacote. Existem também os campeonatos internos a UFOP, restritos aos sócios da organização e que são realizados com o intuito de instigar os atletas a treinar e, conseqüentemente, fortalecer o esportivo para os campeonatos externos.

4.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Com base em Chiavenato (2005), a AAAUJM é estruturada em três níveis, a saber:

- Nível estratégico: Corresponde ao nível mais alto da associação, responsável pela tomada de decisões, definição de objetivos e as estratégias que se pretende alcançar. Esse nível é composto pela presidência e vice-presidência da associação.
- Nível gerencial: É o nível que fica entre os níveis estratégico e operacional, e atua na captação dos recursos necessários. Lida com problemas de adequação às decisões tomadas no nível institucional, com as operações realizadas no nível operacional. São eles: Diretoria de Relações Públicas, Diretoria de Loja, Diretoria Financeira, Diretoria de Eventos, Diretoria de Marketing, Diretoria de Esporte, Diretoria de Patrimônio e Diretoria de Conselho.
- Nível operacional: Ligado a problemas de situações cotidianas, é orientado para o cumprimento das exigências que são impostas pela natureza técnica demandada pela associação, com os materiais a serem processados e a cooperação de vários conhecedores da área. Para o bom andamento dos trabalhos, no caso da associação estudada, seriam os assessores de cada diretoria citada anteriormente do nível gerencial. A Figura 12 ilustra o organograma da atlética.

Figura 10 – Organograma da AAAUJM



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Estratégia organizacional

A estratégia, no seu aspecto mais simples, é a postura que a associação adota para administrar o relacionamento entre elas e seus ambientes. O primeiro passo para compreender a estratégia organizacional da AAAUJM, foi identificar a missão, a visão e os valores, a saber:

- Missão: Fomentar a prática esportiva, incentivar a integração por meio do esporte universitário e representar o nome do ICEA/UFOP.
- Visão: Ser referência no esporte universitário de Minas Gerais e ser reconhecida e valorizada por toda comunidade acadêmica.
- Valores: Ética, trabalho em equipe, responsabilidade social, espírito esportivo e transparência.

Posteriormente, foi analisada qual estratégia competitiva genérica a associação atua. Percebe-se que AAAUJM utiliza o enfoque como estratégia, já que foca seus esforços para atender os discentes e docentes da UFOP João Monlevade, de forma que ao entender o público faz esforços para atingir baixo custo e diferenciação em relação a esse público específico.

Com relação à forma como a organização reage às cinco forças de Porter, a análise se iniciou pela ameaça de novos entrantes, força essa que é nula já que não existe a possibilidade de se estabelecer outra AAA no *campus* da UFOP de João Monlevade. A associação foca todos os seus esforços no corpo docente e discente do ICEA, sendo que apenas eles podem ser associados da atlética.

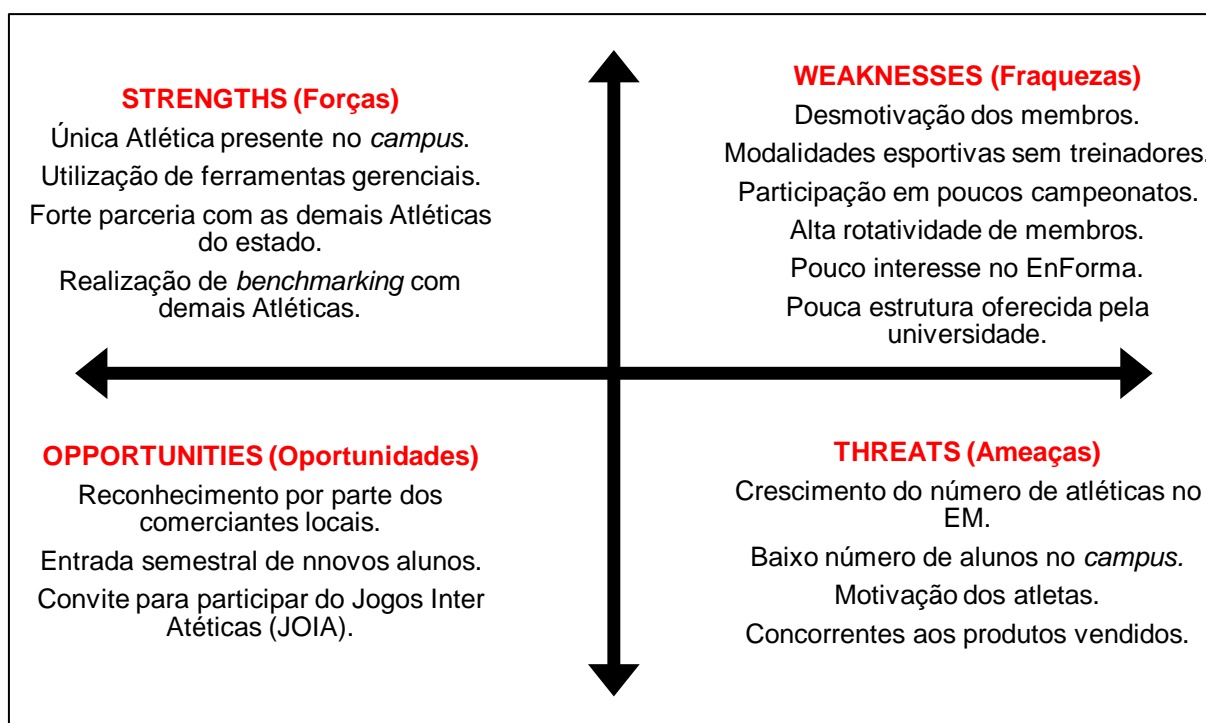
Já no poder de negociação dos compradores, verifica-se na associação como uma força que pouco influencia na estratégia organizacional, já que serviços como associação e campeonatos são unicamente oferecidos pela organização. Os produtos como camisetas e bonés são vendidos na época de campeonatos e influenciam as pessoas a comprarem para se sentir parte do coletivo. Os eventos são realizados em datas estratégicas para que não exista concorrência.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de entre empresas existentes segue essa mesma linha. E, finalmente, com relação ao poder de negociação com os fornecedores, a atlética adota uma estratégia interessante: ao se unir com outras associações para realizar pedidos maiores, aumenta o poder coletivo e força o fornecedor a baixar o preço.

4.1.4 Análise SWOT

Após entender a estratégia organizacional da AAAUJM, partiu-se então para entender o ambiente em que a organização está inserida. Foi utilizada a análise SWOT, para simplificar essa análise. Os dados para construção dessa análise foram coletados a partir do questionário respondido pelos alunos da universidade, pelas entrevistas feitas com os membros da diretoria da Associação e também pela observação direta. A Figura 13 representa a análise SWOT da associação.

Figura 11 – Análise SWOT da AAAUJM



Fonte: Elaborado pelo autor

Forças: A maior força competitiva da atlética é o fato de ser a única instituição que promove o esporte e oferece descontos dentro do *campus*. A utilização de ferramentas gerenciais, como o 5W2H, organiza o trabalho dentro da associação. A existência de parcerias com as demais associações dá a AAAUJM a possibilidade de realizar feitos maiores, tais como eventos em conjunto. Outro fato a ser destacado é a boa relação com as demais atléticas da região do Médio Piracicaba, bem como as demais atléticas de engenharia de Minas Gerais, o que resulta em troca de conhecimento entre elas.

Oportunidades: O reconhecimento da associação por parte dos comerciantes da cidade de João Monlevade, facilita a realização de parcerias e patrocínios. A

entrada de novos alunos no ICEA semestralmente faz com que o número de associados cresça e, conseqüentemente, aumente o faturamento da atlética. Recentemente, a associação recebeu convite para participar do Jogos Inter Atléticas (JOIA), que são jogos universitários que serão realizados na cidade de Juiz de Fora (MG), isto é, mais uma oportunidade para fortalecer o esportivo e faturar com a venda de pacotes.

Fraquezas: A maior fraqueza da associação é a falta de treinadores, fator que somado a participação de poucos candidatos, anualmente, influencia na desmotivação dos atletas. Recentemente, a atlética teve um aumento expressivo no número de assessores e esse crescimento acelerado resultou na desmotivação desses novos membros. Somado a isso, existe a alta rotatividade de membros, o que atrapalha a continuidade do trabalho. Além disso, existe a pouca estrutura existente na universidade, que conta com apenas uma quadra poliesportiva, o que força os atletas a se deslocarem para treinar em outros lugares. Outro ponto importante é baixa taxa de participação da diretoria em participar no EnForma, evento voltado para atléticas que agrega conhecimento aos membros da associação. Por fim, o fato de participar em poucos campeonatos, desmotiva os atletas a treinarem continuamente.

Ameaças: Como ameaças, tem-se a desmotivação dos atletas que pode culminar em um desempenho inferior as demais atlética nos campeonatos disputados. O baixo número de alunos no *campus* tem influência direta no desempenho dos campeonatos, já que em algumas modalidades chega a faltar atleta. Existe a concorrência com alguns alunos do *campus* que vendem moletons e camisetas com a marca da universidade, produtos esses que disputam diretamente com os produtos vendidos pela atlética. Finalmente, o crescimento do número de atléticas no EM aumenta o nível da competição e, conseqüentemente, o risco de conseguir péssimas colocações no campeonato.

4.2 Elaboração do BSC

4.2.1 Indicadores de desempenho

Após analisar os dados relevantes para a concepção dos indicadores de desempenho, foi percebido que as quatro perspectivas originalmente propostas por Kaplan e Norton (1997) são suficientes para mensurar a estratégia da organização. Dessa forma, foram feitas as mudanças necessárias no que diz respeito à adaptação do BSC para organizações sem fins lucrativos e entendeu-se que a perspectiva financeira ocupa a base, e não o topo da metodologia.

Foram propostos indicadores de desempenho e metas para cada um dos objetivos das quatro perspectivas, que são passíveis de alteração conforme haja necessidade durante o acompanhamento. As metas descritas a seguir estão relacionadas aos indicadores de resultado. Alguns objetivos possuem mais de um indicador, graças a sua abrangência, de forma que a existência de mais de um indicador deixa mais claro o controle estratégico dos mesmos. Os indicadores de resultado e tendência que visam tornar claros os objetivos das quatro perspectivas encontram-se no dicionário de dados, no Apêndice A.

4.2.1.1 Perspectiva do cliente

Quadro 6 – Indicadores de desempenho da perspectiva dos clientes

Perspectiva	Objetivo	Medidas		Metas
		Indicadores de resultado	Indicadores de Tendência	
Clientes	C1 – Fortalecer o esportivo	Valor investido em “bolsa atleta”.	Quantidade de atletas bolsistas frequentes.	≥ R\$ 15
		Número de atletas frequentes.	Número de atletas frequentes a mais de dois semestres.	≥ 60
	C2 – Aumentar o número de associados	Quantidade de novos associados.	Quantidade de eventos realizados no ICEA.	≥ 50
	C3 – Aumentar a retenção de associados	Porcentagem de retenção de associados.	Índice de satisfação dos associados.	≥ 90%

Fonte: Elaborado pelo autor

C1 – Fortalecer o esportivo: A formação de equipes nas modalidades em que a atlética compete nos eventos esportivos externos, é de suma importância para a

manutenção das atividades da associação, visto que o bom desempenho tende a incentivar mais pessoas a praticar esportes, bem como fortalecer o nome da atlética no cenário universitário esportivo de Minas Gerais.

C2 – Aumentar o número de associados: O intuito da atlética é atingir o máximo de pessoas possíveis dentro do ICEA. Faz-se necessário reter os associados, além de associar novos. Esse objetivo leva em conta a rotatividade de pessoas dentro do ICEA, já que semestralmente ingressam novos alunos e, ao mesmo tempo, formam-se outros. Aumentar o número de associados significa, também, aumentar o número de consumidores, já que os associados têm vantagem ao adquirir serviços e produtos da atlética.

C3 – Aumentar a retenção do associado: Tão importante quanto angariar novos associados, é o fator de reter aqueles que já são associados. Entender e satisfazer o associado é fator essencial para o sucesso da Atlética.

4.2.1.2 Perspectiva dos processos internos

Quadro 7 – Indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos

Perspectiva	Objetivo	Medidas		Metas
		Indicadores de resultado	Indicadores de Tendência	
Processos internos	PI1 – Melhorar a qualidade do esportivo	Índice de satisfação dos campeonatos internos.	Tempo de planejamento tático.	≥ 80%
		Percentual de treinadores oferecidos.	Quantidade de treinadores disponíveis.	≥ 20%
		Número de treinos por semana.	Disponibilidade dos atletas.	≥ 1
		Custo dos treinamentos/modalidade.	Quantidade de atletas frequentes.	≤ R\$ 30
	PI2 – Melhorar a comunicação com o associado	Tempo de espera.	Tempo dedicado a redes sociais por dia.	≤ 1 dia
		Frequência dos membros nas reuniões.	Disponibilidade dos membros.	≥ 90%
	PI3 – Diversificar os produtos/serviços oferecidos	Porcentagem de novos produtos/serviços oferecidos.	Interação com outras atléticas	≥ 15%

Fonte: Elaborado pelo autor

PI1 – Melhorar a qualidade do esportivo: Visa o principal objetivo da atlética que é o esporte. Alguns processos internos precisam ser melhorados para que seja possível a construção de equipes mais fortes.

PI2 – Melhorar a comunicação com o associado: A forma e a agilidade como a organização se comunicam com seu cliente influencia na sua satisfação. A partir da coleta de dados foi evidenciada a necessidade de melhorar a comunicação.

PI3 – Diversificar os produtos/oferecidos: Inovação é um fator fundamental para o crescimento da organização. A partir disso e das informações coletadas, entende-se que a necessidade do associado por novos serviços e produtos é fundamental.

4.2.1.3 Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Quadro 8 – Indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Perspectiva	Objetivo	Medidas		Metas
		Indicadores de resultado	Indicadores de Tendência	
Aprendizagem e crescimento	AC1 – Reter membros da diretoria	Tempo médio que cada membro atua na atlética	Índice de satisfação dos membros.	≥ 2 anos
		Percentual de rotatividade	Número de vagas abertas a cada processo seletivo.	≤ 20%
	AC2 – Desenvolver relatórios	Percentual de relatórios gerados.	Percentual do uso do <i>Drive</i> por departamento.	100%
	AC3 – Incentivar a capacitação dos membros	Percentual de membros que participaram de alguma capacitação.	Percentual de membros que demonstraram interesse em participar da capacitação.	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

AC 1 – Reter membros da diretoria: A retenção de membros na diretoria faz-se necessária para a continuidade dos projetos, visto que com a rotatividade de membros os conhecimentos são perdidos e perde-se também tempo com processos seletivos.

AC 2 – Desenvolver relatórios: O desenvolvimento de relatórios se faz necessário para a retenção de conhecimento de forma a auxiliar as gestões futuras.

AC 3 – Incentivar a capacitação dos membros: A LEEMG organiza anualmente o EnForma, evento em que são oferecidas diversas palestras e minicursos voltados para AAA's. É importante para o desenvolvimento da diretoria a participação nesse evento, bem como outros meios de capacitação.

4.2.1.4 Perspectiva financeira

F1 – Investir na diretoria: A baixa motivação dos membros é um fator crítico da atlética. Hoje, não existe nenhum tipo de bonificação. Supõe-se que investir capital para bonificar o trabalho bem feito, seja uma alternativa para motivar os membros. Investir na capacitação dos membros poderá motivar e gerar novos conhecimentos.

F2 – Aumentar o investimento no esportivo: Todas as ações dentro da atlética devem convergir para o fortalecimento no esportivo. Portanto, aumentar o investimento em atletas, treinos e bolsas fortalecerá as equipes e a disseminação do esporte dentro do *campus*.

F3 – Aumentar o faturamento: Esse objetivo dará suporte para todos os outros, visto que quanto maior o faturamento maior será o investimento feito nos demais departamentos, principalmente no esportivo.

Quadro 9 – Indicadores de desempenho da perspectiva financeira

Perspectiva	Objetivo	Medidas		Metas
		Indicadores de resultado	Indicadores de Tendência	
Financeiro	F1 – Reter receita para investir na diretoria	Valor investido em bonificação por membro	Percentual de membros sem advertências.	≥ R\$ 30
		Valor investido em capacitação por membro.	Percentual de membros interessados em capacitação.	≥ R\$ 20
	F2 – Aumentar o investimento no esportivo	Valor investido por atleta.	Número de atletas frequentes.	≥ R\$ 110
		Valor investido por evento esportivo externo na torcida.	Índice de satisfação da torcida.	≥ R\$ 500
	F3 – Aumentar o faturamento	Média de lucro líquido por evento.	Tamanho dos eventos planejados.	≥ R\$ 5.000
		Lucro líquido na venda de produtos.	Preço de custo de cada item.	≥ 60%
			Quantidade de itens pedidos em conjunto com outras atléticas.	
	Número de associações e renovações.	Percentual do aumento de associados.	≥ 250	

Fonte: Elaborado pelo autor

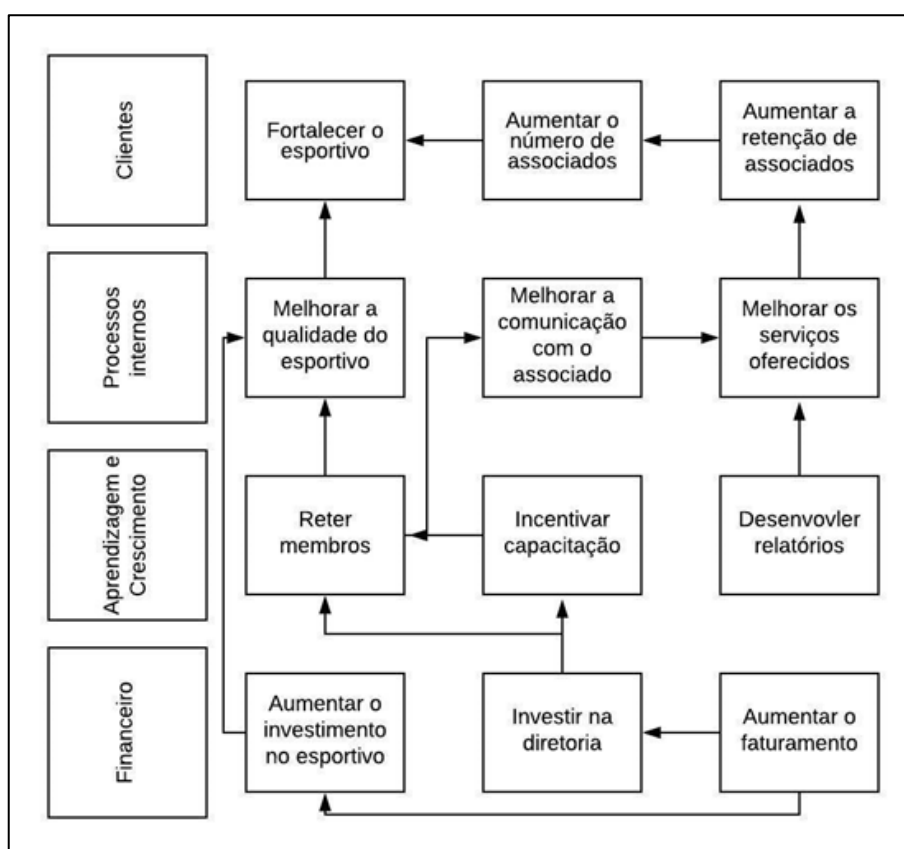
4.2.2 Mapa estratégico: a relação de causa e efeito

A seguir serão apresentados dois mapas de causa efeito. O primeiro está relacionado aos objetivos estratégicos, e o segundo aos indicadores de desempenho propostos.

4.2.2.1 Objetivos Estratégicos

A Figura 14 mostra o mapa estratégico contendo as vinculações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos formulados nas quatro perspectivas do BSC.

Figura 12 – Mapa de causa e efeito dos objetivos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor

As vinculações entre os objetivos propostos foram elaboradas de acordo com a influência de cada um deles em um objetivo da mesma perspectiva ou da seguinte, ou seja, cada objetivo exerce influência apenas na mesma perspectiva ou na superior. Sendo assim, partindo da perspectiva dos clientes, o objetivo principal é fortalecer o esportivo, e partiu-se dele para elaborar as vinculações. A começar pela mesma

perspectiva, o objetivo de fortalecer o esportivo é influenciado diretamente pelos objetivos de aumentar o número de associados e aumentar a retenção de associados, já que novos sócios significam potenciais novos atletas, bem como novos consumidores, pois os associados possuem vantagens ao comprar produtos e serviços. O objetivo de aumentar a retenção de associados influencia nas perspectivas anteriores, uma vez que reter associados significa dar continuidade ao desenvolvimento de atletas, bem como reter clientes.

Na perspectiva dos processos internos, a começar pelo objetivo de melhorar a qualidade do esportivos, influencia diretamente no fortalecimento do esportivo por meio de melhores práticas. O objetivo melhorar a comunicação com o associado influencia diretamente no objetivo, da mesma perspectiva, melhorar os serviços oferecidos, já que a comunicação é um fator chave na interação entre organização e associado. O objetivo melhorar os serviços oferecido influencia no objetivo, da perspectiva dos clientes, aumentar a retenção de associados, já que com melhores serviços eleva-se a satisfação do associado e, conseqüentemente, influência na retenção dos mesmos.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, o principal objetivo é o de reter membros. Por mais que a rotatividade seja inevitável nesse tipo de organização, dirigida por alunos, o índice de rotatividade atual da organização tem se mostrado elevado, o que acarreta na perda de conhecimento. O objetivo de reter membro influencia diretamente nos objetivos da perspectiva de processos internos, melhorar a qualidade do esportivo e melhorar a comunicação com o associado, já que a perda de conhecimento impacta negativamente nesses objetivos.

Ainda na perspectiva de aprendizagem e crescimento, o objetivo incentivar a capacitação influencia no objetivo da mesma perspectiva, reter membros, já que o incentivo financeiro pode ser visto como uma forma de bonificação o que tende a elevar a satisfação dos membros. O último objetivo, desenvolver relatórios, influencia diretamente no objetivo da perspectiva de processos internos, melhorar os serviços oferecidos, já que a elaboração de relatórios é um meio de reter conhecimento na organização.

A perspectiva financeira está localizada na base do BSC, já que todo o faturamento obtido é reinvestido na própria organização. O objetivo aumentar o faturamento é o principal nessa perspectiva, já que gera capital para os demais objetivos de investir na diretoria, tanto em capacitação como em bonificações, e

aumentar o investimento no esportivo. Investir na diretoria influencia diretamente nos objetivos de aprendizagem e crescimento, incentivar a capacitação e reter membros, por motivos já citados. Aumentar o investimento no esportivo influencia no objetivo de processos internos, melhorar a qualidade do esportivos, já que com maiores investimentos será possível melhorar as práticas do esportivo.

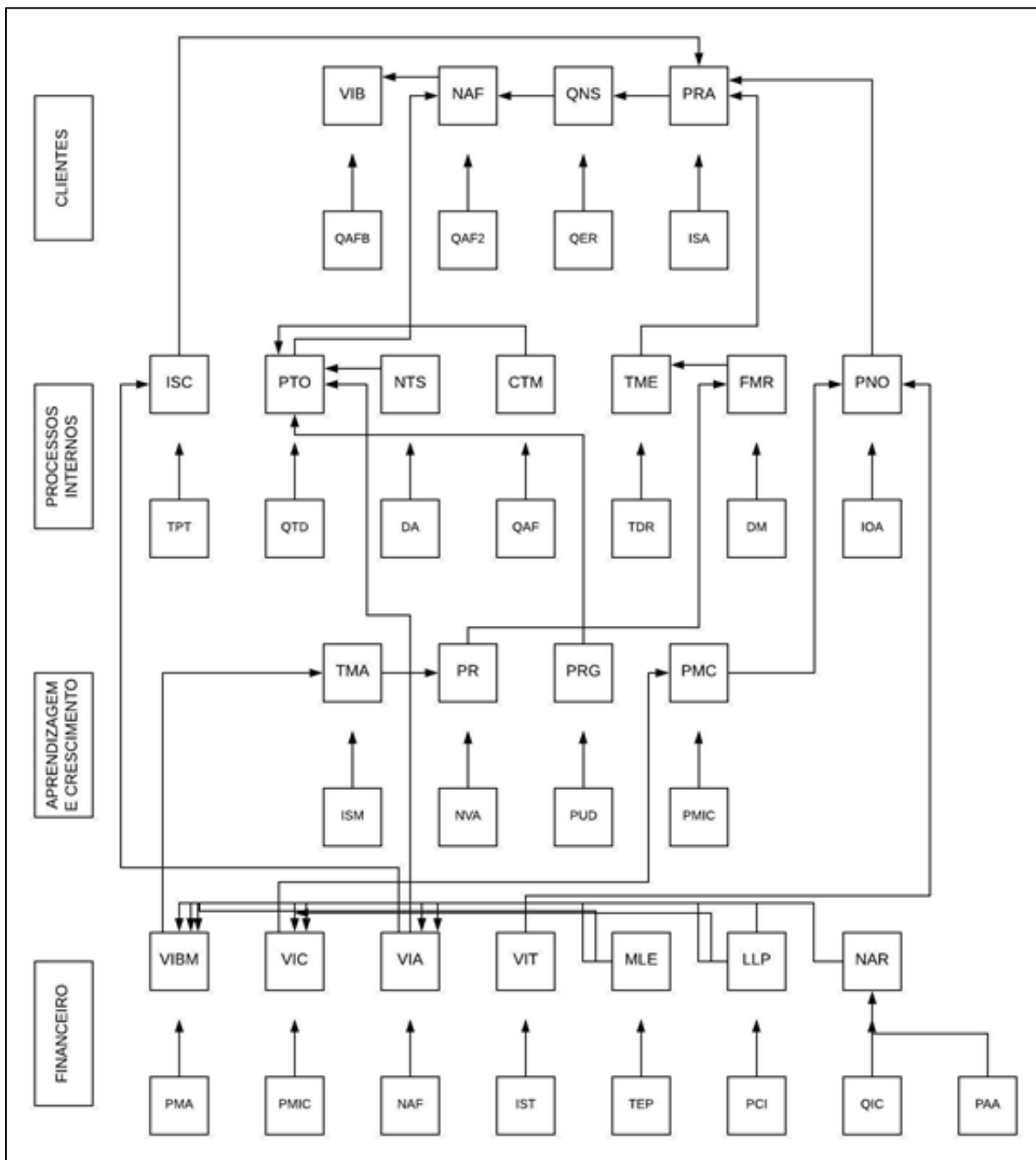
4.2.2.2 Indicadores de desempenho

As relações de causa e efeito foram essenciais para a construção dos indicadores de desempenho. O mapa a seguir visa identificar essas relações de causa e efeito. Assim, como nas relações de causa e efeito dos objetivos de desempenho, as relações foram elaboradas levando em conta a influência que cada indicador faz em um indicador da mesma perspectiva ou de uma perspectiva seguinte (Figura 15).

A relação entre os indicadores de tendência e resultado, se dá da primeira para a segunda, já que os indicadores de resultado medem o passado enquanto os indicadores de tendência influenciam as medidas de resultado do desempenho. Já os indicadores de resultado, relacionam-se entre si na mesma lógica das relações entre os objetivos. Dessa forma, os indicadores financeiros influenciam diretamente nos seus próprios indicadores ou em indicadores superiores. Os indicadores financeiros dão sustentabilidade para que ocorram investimentos nas demais perspectivas.

Os indicadores de aprendizado e crescimento, apoiados pelos indicadores financeiros dão suporte para as demais perspectivas, ao passo que visam as melhores práticas para satisfazer o cliente. Os indicadores de processos internos, apoiados pelos demais, visam elucidar as melhorar práticas para o objetivo principal que é satisfazer o associado de forma a alcançar o objetivo principal de fortalecer o esportivo.

Figura 13 – Mapa de causa e efeito para os indicadores de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10 – Siglas e indicadores

(continua)

Indicadores de Resultado	Perspectiva	Indicadores de Tendência	Perspectiva
VIB – Valor investido em bolsa por atleta	Clientes	QABF – Quantidade de atletas bolsistas frequentes	Clientes
NAF – Número de atletas frequentes	Clientes	QAF2 – Quantidade de atletas frequentes a mais de dois semestres	Clientes
QNS – Quantidade de novos sócios	Clientes	QER – Quantidade de eventos realizados no ICEA	Clientes
PRA – Porcentagem de retenção de associados	Clientes	ISA – Índice de satisfação dos associados	Clientes
ISC – Índice de satisfação nos campeonatos internos	Processos internos	TPT – Tempo de planejamento tático	Processos internos
PTO – Percentual de treinadores oferecidos	Processos internos	QTD – Quantidade de treinadores disponíveis	Processos internos
NTS – Número de treinos por semana	Processos internos	DA – Disponibilidade dos atletas	Processos internos
CTM – Custo de treinamento por modalidade	Processos internos	QAF – Quantidade de atletas frequentes	Processos internos
TME – Tempo médio de espera	Processos internos	TDR – Tempo dedicado a redes sociais	Processos internos
FMR – Frequência dos membros nas reuniões	Processos internos	DM – Disponibilidade dos membros	Processos internos
PNO – Porcentagem de novos produtos/ serviços oferecidos	Processos internos	IOA – Interação com outras atléticas	Processos internos
TMA – Tempo médio que cada membro atua na atlética	Aprendizagem e Crescimento	ISM – Índice de satisfação dos membros	Aprendizagem e Crescimento
PR – Percentual de rotatividade	Aprendizagem e Crescimento	NVA – Número de vagas abertas a cada processo seletivo	Aprendizagem e Crescimento
PRG – Percentual de relatórios gerados	Aprendizagem e Crescimento	PUD – Percentual do uso do Drive por departamento	Aprendizagem e Crescimento
PMC – Percentual de membros que participaram de alguma capacitação	Aprendizagem e Crescimento	PMIC – Percentual de membros que demonstraram interesse em participar de alguma capacitação.	Aprendizagem e Crescimento
VIBM – Valor investido em bonificação por membro	Financeiro	PMA – Percentual de membros sem advertências	Financeiro

Quadro 10 – Siglas e indicadores

(conclusão)

Indicadores de Resultado	Perspectiva	Indicadores de Tendência	Perspectiva
VIC – Valor investido em capacitação por membro	Financeiro	PMIC – Percentual de membros interessados em capacitação	Financeiro
VIA – Valor investido por atleta	Financeiro	NAF – Número de atletas frequentes	Financeiro
VIT – Valor investido por evento esportivo externo na torcida	Financeiro	IST – Índice de satisfação da torcida	Financeiro
MLE – Média de lucro líquido por evento	Financeiro	TEP – Tamanho dos eventos planejados	Financeiro
LLP – Lucro Líquido na venda de produtos	Financeiro	PCI – Preço de custo de cada item	Financeiro
NAR – Número de associações e renovações	Financeiro	QIC – Quantidade de itens pedidos em conjunto com outras Atléticas	Financeiro
-	-	PAA – Percentual do aumento de associados	Financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de conclusão de curso iniciou-se a partir do levantamento bibliográfico acerca do tema. Porém, tão importante quanto, foi a fase de entendimento da realidade da organização. Entender a estratégia adotada e principalmente a análise ambiental a partir da análise SWOT se mostrou de grande valia para a concepção dos indicadores de desempenho a partir do BSC.

Embora tenha sido originalmente criado para grandes empresas, o BSC se mostrou uma boa alternativa para fazer a medição de desempenho de uma Associação Atlética Acadêmica. A partir das alterações indicadas na literatura, que contribuíram na estruturação, foi possível propor indicadores de desempenho para a organização.

Mesmo que a perspectiva financeira tenha deixado de ocupar o topo do BSC para ocupar a base, entende-se que ela tenha papel fundamental no desenvolvimento da organização, já que dá suporte para todas as outras perspectivas por meio de investimentos presentes em todas as perspectivas. A perspectiva dos clientes passou então a ocupar o topo do BSC, de forma que os associados foram o foco de convergência dos objetivos. Dessa forma, espera-se atingir a missão da organização de fomentar a prática esportiva.

Após as alterações no modelo originalmente proposto por Kaplan e Norton (1997), foi essencial a participação da diretoria na construção do BSC. Procurou-se entender a organização como um todo para, então, propor os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho que consigam captar a essência da AAAUJM. A construção das metas aconteceu em paralelo e buscou-se criar metas ousadas, porém atingíveis.

Deve-se ressaltar a eficiência do BSC em comunicar a toda a organização a estratégia e o caminho a seguir para alcançar os objetivos. Por meio dos cinco elementos do BSC (perspectivas, objetivos, indicadores de tendência e resultado e metas) fica claro a toda a organização quais iniciativas tomar. Foi proposto então, um modelo que confere profissionalismo a uma organização dirigida por alunos. Porém, para que a implementação aconteça de forma eficaz sentiu-se falta de um software para deixar as informações mais claras. A ausência de tal sistema de informação não

inviabiliza a implementação do modelo, mas esclarece que é necessário aprimoramento.

As relações de causa e efeito conferem ao BSC uma certa facilidade em identificar a interrelação entre os objetivos e os indicadores. Essa facilidade confere a metodologia agilidade para entender onde deve se aplicar medidas corretivas, bem como possibilita uma visão clara e ampla sobre os caminhos que a organização está tomando. A construção da relação de causa e efeito foi importante também para a construção do modelo final, já que no processo ficou claro quais objetivos e indicadores eram realmente importantes de ser fixados.

Acredita-se que foi alcançado o objetivo geral, pois foi possível propor um modelo baseado no BSC para a Associação Atlética Acadêmica UFOP João Monlevade. E foram atingidos também os objetivos específicos, já que identificar e compreender a estratégia da organização, foram criados os objetivos e indicadores de desempenho, foram criadas metas bem como as relações de causa e efeito entre os objetivos e os indicadores de desempenho.

Para futuros trabalhos, sugere-se fazer a medição durante um período de tempo, de forma a identificar se o modelo é realmente eficaz e, caso não seja, quais as alterações poderão ser feitas. O BSC quando aplicado, pode necessitar de alterações, alterações essas que só podem ser entendidas quando aplicado o modelo.

Assim, faz-se necessário o empenho da atual diretoria para que a utilização do modelo ocorra de fato, visto que a medição de desempenho não é uma tarefa simples. Porém, acredita-se que a implementação do mesmo venha a ser útil para o desenvolvimento e crescimento da associação. Espera-se que o estudo possa servir de base para outras atléticas, de forma a fortalecer o cenário esportivo universitário, bem como o desenvolvimento de pessoas e profissionais com base no esporte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Engenharia de produção**: grande área e diretrizes curriculares. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998.
- ATTADIA, L. C. L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A. Balanced Scorecard: uma análise crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri: Manole, 2014a.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014b.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COELHO, A. L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABC, 2008.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução por Scientific Linguagem LTDA. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- FREITAS, M. M. M.; MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; FREITAS, W. F. O Balanced Scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17, 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CBC, 2010.
- GERHARDT, T. E. A construção da pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 43-64.
- GERHARDT, T. E.; RAMOS, I. C. A.; RIQUINHO, D. L.; SANTOS, D. L. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65-88.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HATZIDAKIS, G. Esporte universitário. In: DACOSTA, L. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Consórcio CONFEF/SESI/SESC/FENABB/ACM/CBC/COB, 2006. p. 403-405.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. Tradução por Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Tradução por Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução por Afonso Celso da Cunha Serra. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- LOPES, L. F. D. **Apostila estatística**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, 2003.
- LUECKE, R. **Estratégia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- LUTIF JÚNIOR, J. A. **Gestão de organizações sem fins lucrativos**: uma avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard. 2012. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.
- MILANI FILHO, M. A. F.; CORRAR, L. J.; MARTINS, G. A. O voluntariado nas entidades filantrópicas paulistanas: o valor não registrado contabilmente. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 6, n. 1, p. 153-172, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo a passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Tradução por Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NUNES, A. C. S. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas**: uma pesquisa com as MPE'S associadas a Microempres de Caxias do Sul (RS). 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SILVEIRA, D. R.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.
- SOUZA NETO, S. P. **Planejamento e gestão estratégicos**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. 1. ed. Itajubá: UNIFEI, 2012.

APÊNDICE A – Dicionário de dados

Perspectiva: Clientes.	Medida: VIB – Valor investido em bolsa por atleta.	
Objetivo: Mensurar o capital investido em bolsa por atleta.		
Descrição: Esse indicador mensura o valor total investido em bolsa por atleta.		
Resultado/Tendência: Resultado.	Frequência: Semestral.	Unidade: Reais.
Fórmula: Valor investido em bolsa atleta/quantidade total de atletas.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro A – Dicionário de Dados indicador VIB
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Clientes.	Medida: NAF – Número de atletas frequentes.	
Objetivo: Mensurar a quantidade total de atletas frequentes nos treinamentos oferecidos.		
Descrição: O treinamento é um dos fatores que influencia no sucesso das equipes em campeonatos, dessa forma esse indicador visa mensurar a quantidade de atletas frequentes nos treinamentos.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Mensal	Unidade: Número
Fórmula: Número de atletas frequentes.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro B – Dicionário de Dados indicador NAF
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Clientes.	Medida: QNS – Quantidade de novos sócios.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de novos associados.		
Descrição: Esse indicador mensura a quantidade de pessoas que se tornaram associados pela primeira vez.		
Resultado/Tendência: Resultado.	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: Número de novos associados.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro C – Dicionário de Dados indicador QNS
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Clientes.	Medida: PRA – Porcentagem de retenção de associados.	
Objetivo: Mensurar a retenção de associados		
Descrição: Esse indicador mensura a retenção de associados a partir da quantidade dos associados que renovaram a associação.		
Resultado/Tendência: Resultado.	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $(\text{Número de associados que renovou a associação} / \text{Número total de associados do último período}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro D – Dicionário de Dados indicador PRA
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Clientes.	Medida: QABF – Quantidade de atletas bolsistas frequentes	
Objetivo: Mensurar quantos atletas frequentes possuem histórico de necessidade de bolsa.		
Descrição: O departamento de esportes acompanhará a quantidade de atletas frequentes nos treinamentos que necessitam de bolsa.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: Quantidade atletas bolsistas que possuem frequência.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro E – Dicionário de Dados indicador QABF

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Clientes.	Medida: QAF2 – Quantidade de atletas frequentes a mais de dois semestres.	
Objetivo: Mensurar quantos atletas possuem frequência em um período		
Descrição: O departamento de esportes acompanhará a quantidade de atletas frequentes com a intenção de identificar aqueles realmente se dedicam ao esporte.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: Quantidade atletas bolsistas que possuem frequência a mais de dois semestres.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro F – Dicionário de Dados indicador QAF2

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Clientes.	Medida: QER – Quantidade de eventos realizados no ICEA.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de eventos realizados no ICEA.		
Descrição: Presume-se que quanto mais eventos voltados forem feitos no ICEA, mais a instituição será conhecida no ICEA e maior será a probabilidade de novas associações. Nesses eventos estão incluídos ensaios abertos de bateria e cheerleader, apresentações da atlética para calouros e participação em eventos realizados por outra instituição do ICEA.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: Quantidade de eventos realizados.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro G – Dicionário de Dados indicador QER

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Clientes.	Medida: ISA – Índice de satisfação dos associados.	
Objetivo: Mensurar a satisfação dos associados.		
Descrição: Mensurar a satisfação do associado a partir de pesquisas de satisfação. Presume-se que quanto maior a satisfação dos associados, maior será o índice de renovação de associação.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: (número de associados satisfeitos/número de associados entrevistados) *100%		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro H – Dicionário de Dados ISA

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: ISC – Índice de satisfação nos campeonatos internos.	
Objetivo: Mensurar a satisfação nos campeonatos internos.		
Descrição: Os campeonatos internos influenciam a prática de esporte e a integração entre corpo docente e discente. Os últimos campeonatos foram criticados em relação à arbitragem e horários de jogos.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: (Número de associados participantes satisfeitos/ número de associados participantes entrevistados) *100%		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro I – Dicionário de Dados indicador ISC
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: PTO – Percentual de treinadores oferecidos.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de treinadores oferecidos ao todo.		
Descrição: Para fortalecer o esportivo é essencial que se ofereça treinadores para o desenvolvimento dos atletas e das equipes.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: (Número de treinadores/ número de modalidades) *100%		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro J – Dicionário de Dados indicador PTO
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: NTS – Número de treinos por semana	
Objetivo: Mensurar a quantidade de treinos por semana.		
Descrição: Quanto mais treinadas as equipes, mais competitivas elas serão.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: Número de treinos por semana.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro K – Dicionário de Dados indicador NTS
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: CTM – Custo de treinamento por modalidade	
Objetivo: Mensurar o valor dos treinos.		
Descrição: O valor investido por treino por associado é uma barreira a entrada de mais atletas e a frequência nos treinos, portanto quanto menor esse valor, maior a satisfação do associado e mais fortes as equipes formadas.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Reais
Fórmula: $CTM = \text{Total investido em treinamentos} / (\sum \text{atletas} * \text{frequência})$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro L – Dicionário de Dados indicador CTM
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: TME – Tempo médio de espera.	
Objetivo: Mensurar o tempo de resposta aos associados.		
Descrição: Quanto menor o tempo que o associado espera para conseguir uma informação, maior será a sua satisfação.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Unidade: Horas
Fórmula: Fornecido pelas redes sociais.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro M – Dicionário de Dados indicador TME
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: FMR – Frequência dos membros nas reuniões.	
Objetivo: Mensurar a frequência dos membros nas reuniões.		
Descrição: Por se tratar de uma associação, as decisões são descentralizadas e sempre discutidas em reunião, portanto é importante que todos os membros participem para se manter informados.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semanal	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $FMR = (\text{Número de membros presentes} / \text{número de membros}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro N – Dicionário de Dados indicador FMR
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: PNO – Porcentagem de novos produtos/ serviços oferecidos.	
Objetivo: Mensurar a inovação nos produtos e serviços oferecidos.		
Descrição: O desejo principalmente por novos produtos ficou nítido na coleta de dados.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $PNO = (\text{Novos produtos} + \text{novos serviços oferecidos}) / (\text{Total de produtos} + \text{total de serviços}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro O – Dicionário de Dados indicador PNO
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: TPT – Tempo de planejamento tático	
Objetivo: Mensurar o tempo gasto no planejamento de campeonatos internos.		
Descrição: Quanto maior o tempo de planejamento dos campeonatos internos, menor será o custo e maior será a satisfação do associado.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Dias
Fórmula: TPT = tempo em dias desde o início do planejamento até o início do mesmo.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro P – Dicionário de Dados indicador TPT
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: QTD – Quantidade de treinadores disponíveis	
Objetivo: Identificar os treinadores disponíveis para possível contato.		
Descrição: No ambiente em que está inserida a organização existem poucos treinadores disponíveis para treinar os atletas, por isso é importante sempre estar em contato com o máximo de profissionais possíveis para suprir eventuais vacâncias.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: QTD = quantidade de treinadores conhecidos por modalidade.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro Q – Dicionário de Dados indicador QTD
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: DA – Disponibilidade dos atletas.	
Objetivo: Entender a disponibilidade dos atletas para praticar esportes.		
Descrição: Quanto maior a disponibilidade dos atletas para treinar, mais treinos serão realizados e mais forte se tornarão as equipes.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade:
Fórmula:		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro R – Dicionário de Dados indicador DA
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: QAF – Quantidade de atletas frequentes.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de atletas frequentes por modalidade.		
Descrição: Quanto maior o número de atletas frequentes por modalidade, menor será o custo de treinamento por atleta.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: QAF = quantidade de atletas frequentes em cada modalidade.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro S – Dicionário de Dados indicador QAF
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: TDR – Tempo dedicado a redes sociais.	
Objetivo: Mensurar o tempo que é dedicado as redes sociais.		
Descrição: As redes sociais são a principal forma de comunicação entre a Atlética e os associados, portanto é importante que seja dedicado o tempo necessário por dia para atender a todos associados.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade:
Fórmula:		
Qualidade dos dados: Baixa. Dífícil medição.		

Quadro T – Dicionário de Dados indicador TDR
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: DM – Disponibilidade dos membros.	
Objetivo: Identificar a disponibilidade dos membros para participar das reuniões.		
Descrição: Para que os membros sejam frequentes é essencial que as reuniões aconteçam em horários que todos estejam disponíveis.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semanal.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $DM = (\text{Total de membros disponíveis} / \text{Total de membros}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Baixa.		

Quadro U – Dicionário de Dados indicador DM

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Processos internos	Medida: IOA – Interação com outras atléticas	
Objetivo: Mensurar a integração com outras Atléticas.		
Descrição: A integração com outras Atléticas é fundamental para a troca de conhecimentos e ideias.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: IOA = número de eventos de integração em que algum membro participou.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro V – Dicionário de Dados indicador IOA

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: TMA – Tempo médio que cada membro atua na Atlética.	
Objetivo: Mensurar o tempo que cada membro atua na diretoria da Atlética.		
Descrição: A Atlética é dirigida unicamente por alunos do ICEA, o que ocasiona uma rotatividade e conseqüente perda de conhecimento, portanto quando maior o tempo que cada membro atuar na diretoria, melhor para o desenvolvimento da organização.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: $TMA = \sum \text{tempo de atuação de ex membros} / \text{total de ex membros}$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro W – Dicionário de Dados indicador TMA

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: PR – Percentual de rotatividade.	
Objetivo: Mensurar a rotatividade.		
Descrição: A Atlética é dirigida unicamente por alunos do ICEA, o que ocasiona uma rotatividade e conseqüente perda de conhecimento, portanto quanto menor o índice de rotatividade, melhor para o desenvolvimento da organização.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $PR = (\text{Número de membros desligados no último semestre} / \text{número de membros no último semestre}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro X – Dicionário de Dados indicador PR

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: PRG – Percentual de relatórios gerados	
Objetivo: Mensurar a quantidade de relatórios gerados.		
Descrição: Para minimizar o problema de perda de conhecimento gerado pela rotatividade, que é inevitável, é essencial que sejam gerados relatórios por todos os departamentos. Por exemplo: a cada evento realizados pelo departamento de eventos, a cada pedido de produto e posterior liquidação de estoque pelo departamento de loja.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $PRG = (\text{Total de relatórios gerados} / \text{total de ações realizadas}) * 100\%$.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro Y – Dicionário de Dados indicador PRG

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: PMC – Percentual de membros que participaram de alguma capacitação.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de membros que participaram de algum tipo de capacitação.		
Descrição: A organização deve começar a incentivar a capacitação dos membros em busca de excelência nos serviços e produtos oferecidos, principalmente no EnForma, evento organizado pela LEEMG com foco em Atléticas, onde é possível também interagir com membros de outras Atléticas.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $PMC = (\text{Total de membros que participou de alguma capacitação} / \text{Total de membros}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro Z – Dicionário de Dados indicador PMC

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: ISM – Índice de satisfação dos membros	
Objetivo: Mensurar a satisfação dos membros.		
Descrição: A satisfação dos membros é essencial para reduzir a rotatividade.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $ISM = (\text{Total de membros satisfeitos} / \text{Total de membros}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro AA – Dicionário de Dados indicador ISM

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: NVA – Número de vagas abertas a cada processo seletivo.	
Objetivo: Mensurar quantas vagas serão abertas a cada processo seletivo.		
Descrição: A cada processo seletivo são abertas vagas de acordo com o que a gestão acha necessária levando em conta os membros que anunciaram a saída.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Anual.	Unidade: Número.
Fórmula: NVA = número de vagas abertas.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro BB – Dicionário de Dados indicador NVA

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: PUD – Percentual do uso do Drive por departamento	
Objetivo: Mensurar quanta informação está sendo compartilhada na nuvem de forma a manter conhecimento na organização.		
Descrição: A Atlética possui um Drive online onde é compartilhada toda a informação reunida, dessa forma o uso do Drive indica o quanto de informação está sendo compartilhada.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Anual.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: PUD = fornecida pelo software.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro CC – Dicionário de Dados indicador PUD

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.	Medida: PMIC – Percentual de membros que demonstraram interesse em participar de alguma capacitação.	
Objetivo: Mensurar quantidade de membros interessados em se capacitar.		
Descrição: A partir do momento em que os membros mostram interesse em se capacitar, a Atlética deve incentivar, inclusive financeiramente.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Anual.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $PMIC = (\text{Total de membros interessados em alguma capacitação} / \text{Total de membros}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro DD – Dicionário de Dados indicador PMIC

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: VIBM – Valor investido em bonificação por membro.	
Objetivo: Mensurar o valor investido em bonificação.		
Descrição: Toda a diretoria trabalha sem receber em troca, fazer investimentos em bonificação influencia a satisfação dos membros bonificados bem como influencia os demais a se esforçar mais.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual.	Unidade: Reais
Fórmula: $VIB = (\text{Total investido em bonificação} / \text{Total de membros})$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro EE – Dicionário de Dados indicador VIBM

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: VIC – Valor investido em capacitação por membro.	
Objetivo: Mensurar o valor investido em capacitação.		
Descrição: A capacitação dos membros é fundamental para o sucesso da organização, dessa forma deve-se investir para que os membros se capacitem, e principalmente, participem do EnForma, evento organizado pela LEEMG voltado para capacitação de atléticas, onde também acontece a integração com outras Atléticas.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual.	Unidade: Reais
Fórmula: $VIC = \text{Valor investido em capacitação} / \text{total de membros}$.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro FF – Dicionário de Dados indicador VIC

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: VIA – Valor investido por atleta.	
Objetivo: Mensurar o valor investido no esportivo.		
Descrição: Pretende-se mensurar o investimento total feito no esportivo, incluindo material esportivo como bolas e cones.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual.	Unidade: Reais
Fórmula: $VIC = \text{Valor total investido no esportivo} / \text{total de atletas}$.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro GG – Dicionário de Dados indicador VIA

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: VIT – Valor investido por evento esportivo externo na torcida.	
Objetivo: Mensurar o valor investido na torcida.		
Descrição: A torcida tem papel fundamental no desempenho das equipes em eventos externos, de forma que deve haver investimento para incentivar os membros da delegação a torcer.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual.	Unidade: Reais
Fórmula: $VIT = \text{Valor investido na torcida}$.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro HH – Dicionário de Dados indicador VIT

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: MLE – Média de lucro líquido por evento	
Objetivo: Mensurar a média de lucro por evento.		
Descrição: A Atlética organiza 8 eventos anuais, porém há algum tempo estagnou em termos de público, de forma que ao aumentar o público elevará também o lucro.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Reais
Fórmula: $MLE = \text{Lucro total em eventos} / \text{quantidade de eventos realizados}$.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro II – Dicionário de Dados indicador MLE

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: LLP – Lucro Líquido na venda de produtos.	
Objetivo: Mensurar o lucro líquido na venda de produtos		
Descrição: A Atlética pode se utilizar de parceria com outras Atléticas para então elevar sua força frente aos fornecedores e diminuir o custo dos produtos.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Reais
Fórmula: $LLP = \text{Faturamento total com produtos} / \text{Custo total dos produtos}$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro JJ – Dicionário de Dados indicador LLP

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: NAR – Número de associações e renovações.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de associações e renovações feitas.		
Descrição: Um dos meios de faturamento da Atlética é com as associações renovações.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral.	Unidade: Número
Fórmula: $NAR = \text{número de associações} + \text{número de renovações}$.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro KK – Dicionário de Dados indicador NAR

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: PMA – Percentual de membros sem advertências	
Objetivo: Mensurar a quantidade de membros sem advertência.		
Descrição: Algumas condutas inapropriadas são punidas com advertência, membros com advertência como consequência não recebem bonificação.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $PMA = (\text{Membros sem advertência} / \text{total de membros}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro LL – Dicionário de Dados indicador PMA

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: PMIC – Percentual de membros interessados em capacitação.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de membros interessados em capacitação.		
Descrição: A quantidade de membros interessados em capacitação influenciará no valor total gasto pela Atlética com capacitação.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $PMIC = (\text{Membros interessados em capacitação} / \text{total de membros}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro MM – Dicionário de Dados indicador PMIC

Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: NAF – Número de atletas frequentes	
Objetivo: Mensurar a quantidade de atletas frequentes.		
Descrição: O número de atletas frequentes nos treinos influencia diretamente nos investimentos feitos no esportivo, graças à política de bolsa.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: NAF = número de atletas frequentes.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro NN – Dicionário de Dados indicador NAF
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: IST – Índice de satisfação da torcida	
Objetivo: Mensurar a satisfação da torcida.		
Descrição: Esse índice visa verificar a satisfação por meio de pesquisa de satisfação da torcida nos campeonatos externos com a finalidade de aprimorar os investimentos.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: $IST = (\text{total de torcedores satisfeitos} / \text{total de torcedores}) * 100\%$		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro OO – Dicionário de Dados indicador IST
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: TEP – Tamanho dos eventos planejados	
Objetivo: Mensurar o tamanho dos eventos planejados		
Descrição: Visa prever os ganhos nos eventos a partir da análise de público esperado, já que quanto maior o público, mais diluídos ficam os custos fixos e maior será o lucro.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: TEP = público projetado por evento.		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro PP – Dicionário de Dados indicador TEP
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: PCI – Preço de custo de cada item	
Objetivo: Mensurar o preço de custo dos itens.		
Descrição: Visa prever o lucro unitário na venda de produtos a partir do seu preço de custo.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: PCI = preço de custo de cada item		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro QQ – Dicionário de Dados indicador PCI
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: QIC – Quantidade de itens pedidos em conjunto com outras atléticas	
Objetivo: Mensurar a quantidade de itens pedidos em conjunto		
Descrição: Visa reduzir o preço de custo de cada item a partir de pedidos em conjunto com outras Atlética		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: QIC = quantidade de itens pedidos em conjunto		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro RR – Dicionário de Dados indicador QIC
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva: Financeiro	Medida: PAA – Percentual do aumento de associados	
Objetivo: Mensurar a o crescimento no número de associados.		
Descrição: Visa prever a evolução do aumento do número de associados.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral.	Unidade: Porcentagem
Fórmula: PAA = ((Número de associações + renovações) / (número passado de associações + renovações)) *100%		
Qualidade dos dados: Alta. Serão coletados pela diretoria.		

Quadro RR – Dicionário de Dados indicador PAA
Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE B – Questionário

Bloco de Identificação

Matrícula: (__. __. ____)

Curso: () CJM () EJM () PJM () SJM

Minha relação com a AAAUJM “Loucomotiva”: () Sócio () Sócio Atleta

As perguntas a seguir foram respondidas com Escala Likert de 1 a 5
(1 para muito insatisfeito e 5 para muito satisfeito)

Bloco de pesquisa de satisfação em relação aos artigos

Está satisfeito com a qualidade dos artigos?

Está satisfeito com a variedade de artigos?

Está satisfeito com os preços dos artigos?

Bloco de pesquisa de satisfação em relação aos eventos

Está satisfeito com a quantidade anual de eventos?

Está satisfeito com a variedade de bebidas do open bar?

Está satisfeito com a qualidade das bebidas do open bar?

Está satisfeito com as atrações dos nossos eventos?

Está satisfeito com o atendimento durante os eventos?

Bloco de pesquisa de satisfação em relação aos eventos esportivos

Está satisfeito com os serviços prestados no Engenharíadas e Jumpira?

Está satisfeito com os eventos esportivos internos? Exemplos: Inter Salas, Campeonato de FIFA, etc.

Bloco de pesquisa de satisfação em relação ao esportivo

Está satisfeito com a quantidade de treinos?

Está satisfeito com a qualidade dos treinos oferecidos?

Está satisfeito com o treinador?

Está satisfeito com o suporte dado pela atlética nas competições?

Está satisfeito com o custo do treinamento?

Bloco de pesquisa de satisfação em relação ao clube de descontos

Está satisfeito com a quantidade de parceiros?

Está satisfeito com o tamanho dos descontos?

Bloco de pesquisa de satisfação em relação à comunicação com a atlética

Está satisfeito com a velocidade de resposta?

Está satisfeito com a clareza das informações?