

Desenvolvimento do Balanced Scorecard em um clube de esportes náuticos: um estudo de caso no Iate Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha

Keila Viviane Tedesco (UFSC) - keilatedesco@yahoo.com.br

Rogério João Lunkes (PPGC/UFSC) - lunkes@cse.ufsc.br

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um sistema de gestão baseado no BSC para operacionalizar a estratégia de formar atletas profissionais capacitados a participarem das Olimpíadas de 2016. Para alcançar o objetivo geral foram estipulados os seguintes objetivos específicos: identificar o objetivo estratégico a partir da análise de ambientes; elaborar o mapa estratégico; e estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação dos objetivos apresentados no painel estratégico. Na construção do referencial teórico, utilizou-se pesquisa bibliográfica e nos periódicos internacionais disponibilizados no portal da Capes, de 2000 a 2009. Abordou-se o conceito de planejamento estratégico e as características do Balanced Scorecard difundidas por Kaplan e Norton. O presente estudo caracteriza-se como descritivo, desenvolvido por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias, por meio de reuniões com os gestores da organização, além de fontes secundárias, por meio de análise documental. A partir da elaboração do BSC, foi possível identificar 11 indicadores não financeiros, distribuídos em quatro perspectivas: Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Financeira e, Clientes e Sociedade. Essas perspectivas foram detalhadas no painel estratégico onde se indicou para cada objetivo, as metas e as iniciativas necessárias para sua concretização. A partir do painel estratégico os gestores poderão concentrar esforços para implantar as iniciativas sugeridas e com isso atingir o objetivo estratégico traçado.

Palavras-chave: *Planejamento Estratégico. Indicadores. Balanced Scorecard.*

Área temática: *Controladoria*

Desenvolvimento do Balanced Scorecard em um clube de esportes náuticos: um estudo de caso no Iate Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha

Resumo

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um sistema de gestão baseado no BSC para operacionalizar a estratégia de formar atletas profissionais capacitados a participarem das Olimpíadas de 2016. Para alcançar o objetivo geral foram estipulados os seguintes objetivos específicos: identificar o objetivo estratégico a partir da análise de ambientes; elaborar o mapa estratégico; e estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação dos objetivos apresentados no painel estratégico. Na construção do referencial teórico, utilizou-se pesquisa bibliográfica e nos periódicos internacionais disponibilizados no portal da Capes, de 2000 a 2009. Abordou-se o conceito de planejamento estratégico e as características do Balanced Scorecard difundidas por Kaplan e Norton. O presente estudo caracteriza-se como descritivo, desenvolvido por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias, por meio de reuniões com os gestores da organização, além de fontes secundárias, por meio de análise documental. A partir da elaboração do BSC, foi possível identificar 11 indicadores não financeiros, distribuídos em quatro perspectivas: Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Financeira e, Clientes e Sociedade. Essas perspectivas foram detalhadas no painel estratégico onde se indicou para cada objetivo, as metas e as iniciativas necessárias para sua concretização. A partir do painel estratégico os gestores poderão concentrar esforços para implantar as iniciativas sugeridas e com isso atingir o objetivo estratégico traçado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Indicadores. Balanced Scorecard.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

A relevância entre o alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional tem sido amplamente estudada. Várias sugestões podem ser encontradas na bibliografia acadêmica e na prática, enfatizando a importância de se estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e sua operação, traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização (Broadbent e Weill, 1997; Carvalho e Laurindo, 2003; Kaplan e Norton, 2000; Neely e Austin, 2000; Prieto, 2006; Tonchia, 2000).

Embora a aplicação inicial do BSC estivesse voltada para empresas com fins lucrativos, há também a possibilidade de melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, que trabalham com ativos intangíveis (KAPLAN E NORTON; 1997). Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações do Terceiro Setor demandam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão, especialmente porque esses recursos são, na maioria das vezes, oriundos de doações ou de receitas públicas.

A expressão Terceiro Setor deriva da idéia de que a sociedade civil é dividida em Primeiro Setor - estado, Segundo Setor - mercado ou empresas privadas e Terceiro Setor - “um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a esfera social” (CARDOSO, 1997).

Nas últimas décadas, ocorreu um crescimento acentuado nas organizações sem fins lucrativos; em todo o mundo, estas entidades aumentaram significativamente sua participação na sociedade e na economia, ganhando visibilidade cada vez maior. Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, denominada Fasfil – (2002), foram catalogados 5,3 milhões destas entidades no Brasil, o que representava aproximadamente 5% do número global de organizações atuantes na economia do País, no período. Face ao seu vertiginoso crescimento e seu papel cada vez mais destacado na sociedade e na economia, um dos maiores desafios para o Terceiro Setor é, sem dúvida, o abandono da gestão amadorista e o desenvolvimento de uma estrutura de gestão mais eficiente, adequada as suas peculiaridades.

No ano de 2016, será realizado no Brasil o maior evento esportivo a nível internacional, as Olimpíadas Rio-2016, com isso, haverá um impacto no setor econômico envolvido direta e indiretamente com as atividades relacionadas, entre eles o turismo, hotelaria, alimentação, transporte e clubes esportivos, etc. No Brasil, há a carência de atletas de alto desempenho e, o acontecimento deste evento motiva os atletas brasileiros a se empenharem para participarem das competições e alcançarem bons resultados, e também, motiva as empresas a patrocinarem e apoiarem tais conquistas. A preparação de um atleta de alto desempenho exige um conjunto de fatores e recursos para alcançar o resultado esperado, entre eles infra-estrutura, equipamentos, treinadores e acompanhamento físico, entre outras necessidades. Um clube esportivo pode oferecer esses recursos aos atletas formando uma parceria e, através da profissionalização alcançar o objetivo que é participar das olimpíadas. Não se pode deixar de enfatizar que o clube esportivo que obtiver sucesso agregará um incremento no ativo intangível, e para isso é necessário utilizar instrumentos avançados de planejamento e controle.

O planejamento neste ambiente é considerado fundamental a qualquer organização ou ramo de atividade, seja de grande ou pequeno porte. O problema enfrentado pelas organizações, segundo Wright, Kroll e Parnel (2000), é que este planejamento é baseado em indicadores financeiros, que se mostram insuficientes no contexto organizacional contemporâneo, desafiando as organizações a adotarem novos posicionamentos estratégicos. As decisões tomadas apenas com informações contábeis dificultam a otimização da base de sustentação do processo decisório, refletindo principalmente nos resultados de longo prazo.

Neste sentido, para auxiliar as empresas, destaca-se como instrumento gerencial o Balanced Scorecard, que consiste em um sistema de comunicação e avaliação de desempenho desenvolvido na década de 90. Essa ferramenta de gestão possibilita à empresa efetuar seus controles de processos por meio de medições de desempenho que caminhem em sintonia com o planejamento estratégico. Desta forma, os gestores da empresa foco deste estudo chegaram à conclusão de que o Balanced Scorecard (BSC) é a ferramenta mais indicada para atender suas necessidades.

O presente trabalho busca demonstrar o processo de desenvolvimento do BSC, cujo objetivo traçado culmina no seguinte problema de pesquisa: como operacionalizar a estratégia de formação de atletas profissionais capacitados a participarem de três classes dos esportes a vela das Olimpíadas de 2016, atuando com foco na ampliação e modernização da infra-estrutura e equipamentos?

Para responder essa pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um sistema de gestão baseado no BSC para operacionalizar a estratégia de formar atletas profissionais capacitados a participarem das Olimpíadas de 2016. Para atingir este propósito estipulou-se os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar o objetivo estratégico a partir da análise de ambientes; (ii) Elaborar o mapa estratégico; e (iii) Estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação dos objetivos apresentados no mapa estratégico.

A ferramenta escolhida como instrumento de intervenção foi o Balanced Scorecard, tendo em vista o potencial de auxiliar os gestores na comunicação, operacionalização, avaliação e gestão das políticas estratégicas.

Além desta seção de caráter introdutório, o artigo contempla também: (i) fundamentação teórica; (ii) metodologia da pesquisa (iii) estudo de caso ; (iv) conclusões e recomendações e; por fim (v) referências utilizadas.

2 Fundamentação Teórica

Nesta seção de fundamentação teórica será abordado o conceito de planejamento estratégico e características do Balanced Scorecard.

2.1 Planejamento Estratégico

Neste tópico será estudado o planejamento estratégico, porém não se pode deixar de citar que a literatura sobre planejamento classifica-o em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 45), o planejamento estratégico é caracterizado por ser de longo prazo, freqüentemente de cinco ou mais anos. É um processo de criação de potenciais de sucesso como novos produtos e mercados, além de estabelecer os parâmetros de investimento, crescimento e retorno, estrutura jurídica e tributária, localização e gestão de pessoal que tem relação com a organização como um todo. Cunha (2001) define planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da entidade e das oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Nakagawa (1995) relata que planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que foca os efeitos futuros das decisões tomadas no presente. Ele começa com a avaliação da situação atual da empresa comparada com os desempenhos passados. A partir deste momento, são feitas projeções que levam em conta alternativas mais prováveis no futuro.

Daft (1999) descreve que a administração estratégica é um conjunto de ações usado para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização. Ela responde questões de vital importância para a empresa competitiva, como: “Onde está a organização agora?”, “Onde a organização deseja estar?”, “Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo?”, “Que cursos e ações irão nos auxiliar a atingir nossas metas?” Através das respostas a essas questões, os executivos terão definido uma estratégia global para a empresa.

Segundo Thompson e Strickland (2000, p. 13), o processo de elaboração e implementação de estratégias consiste de cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas:

- Decidir em que negócios a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada – em verdade, difundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- Converter a visão e missão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- Elaborar a estratégia em objetivos desejados;
- Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente;
- Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia.

Após o entendimento das noções de planejamento estratégico, apresenta-se a seguir a ferramenta Balanced Scorecard.

2.2 Balanced Scorecard

Por entenderem que havia um desalinhamento entre o planejado e o executado nas organizações, os professores, pesquisadores e consultores Robert S. Kaplan e David P. Norton apresentaram a idéia do Balanced Scorecard – BSC pela primeira vez num artigo publicado na Harvard Business Review - HBR-jan-fev, em 1992. A este, seguiram-se mais três, publicados na mesma revista nas edições de set-out-1993, jan-fev-1996 e jan-fev-2001.

Em 1996, lançaram o livro “Estratégia em ação: “Balanced Scorecard”, cujo foco central foi na mensuração da estratégia, relegando ao segundo plano a maneira de gerenciá-la.

Em 2001, lançaram o livro “Organização orientada para a estratégia”, no qual apresentaram aspectos mais concretos acerca de como a implantação do BSC poderia ser realizada na prática e de como gerenciar a estratégia.

Em 2004, lançaram o livro “Mapas estratégicos” onde exploram a importância da correta articulação da estratégia para possibilitar um adequado gerenciamento.

Por fim, em 2006, lançaram o livro “Alinhamento” onde os autores apresentam seu entendimento sobre os procedimentos necessários para realizar um adequado alinhamento dos esforços numa organização.

Assim, estas obras podem ser encadeadas na seguinte ordem: Mapas estratégicos → A estratégia em ação → Organização orientada para a estratégia → Alinhamento.

A idéia central desta abordagem, de acordo com Kaplan e Norton (2000), consiste em realizar o alinhamento estratégico dos esforços empreendidos numa organização, e assim prover o suporte necessário aos gestores para o alcance dos resultados. Para tanto, fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas: Financeira; do Cliente; dos Processos Internos; e do Aprendizado e Crescimento.

Para Modell (2009), a origem do BSC pode ser atribuída a crescente preocupação com o declínio da indústria transformadora nos EUA na década de 80, agravada pelo excesso de confiança no curto prazo e, também pelo foco predominantemente em indicadores financeiros. Embora reconhecendo a importância de satisfazer os clientes e alcançar eficiência operacional, os propagadores do BSC, Kaplan e Norton, salientam o alinhamento da gestão de desempenho com o objetivo primordial de maximizar o valor para os acionistas. Outro elemento chave em torno do BSC é que o objetivo estratégico é alcançável no longo prazo através da gestão das causalidades entre os indicadores de desempenho.

Lima (2004) considera a evolução do Balanced Scorecard nas seguintes fases: durante a primeira metade dos anos 90, seu foco foi a mensuração do desempenho empresarial. No segundo, a partir de 1996, o Balanced Scorecard passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. No terceiro momento, a partir de 2000, o BSC assume papel central nas organizações bem-sucedidas e focalizadas na estratégia.

Em geral “o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 02). Nesse contexto, Ensslin, Ribeiro e Petry (2007) afirmam que o BSC permite que uma organização obtenha um diagnóstico de suas decisões estratégicas, por meio de perspectivas que geralmente se relacionam. Para obter tal diagnóstico, a abordagem BSC busca focar e identificar o que é mais crítico, ou seja, esclarecer os objetivos estratégicos da organização em um quadro abrangente de medidas – financeiras e não financeiras – de desempenho.

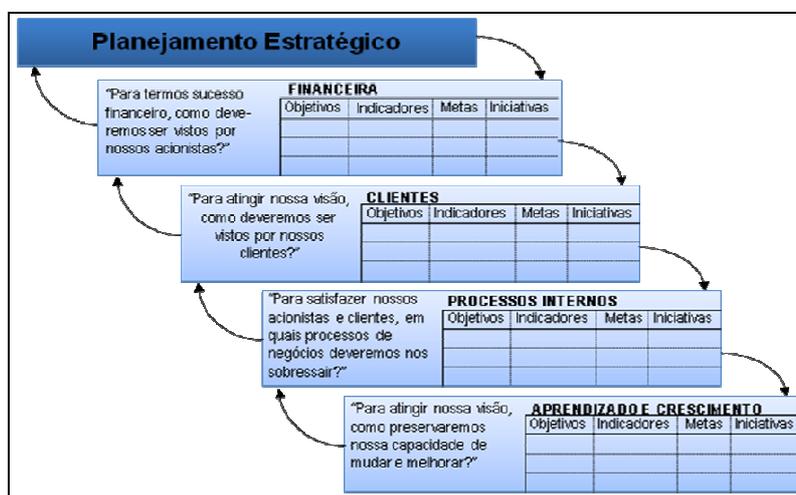
Para Ensslin, Ribeiro e Petry (2007), as medidas significam a simetria entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos

críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado, as conseqüências das atividades decorridas e as medidas que definirão o desempenho futuro. O BSC conduz um conjunto de objetivos das unidades de negócios, além das medidas financeiras sintetizadas.

De acordo com Chen, Chen e Peng (2008) o valor do BSC está na contribuição para o consenso em torno da visão estratégica da empresa, permitindo que os gerentes comuniquem a estratégia a toda organização para forçar os agentes a concentrar-se nas medidas que são mais críticas. Ainda conforme os mesmos autores, o BSC evoluiu para uma ferramenta utilizada por equipes de executivos para definir a estratégia, alinhar as operações, e comunicar aos agentes internos e externos, ele traduz a missão global da organização em estratégias específicas, mensuráveis através de indicadores de desempenho para avaliar a saúde da empresa e bem estar geral.

O BSC consiste de um conjunto de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da organização. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Desta forma, o BSC auxilia a alta administração da organização na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas e, conseqüentemente, o método ajuda as organizações a transportar suas estratégias para o dia-a-dia dos negócios. Para Thompson e Mathys (2008), uma das conseqüências do BSC alinhado é que cria uma cultura de alto desempenho tornando o ambiente de trabalho mais positivo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que podem mudar substancialmente todas as atividades. Em suma, busca traduzir o planejamento estratégico da organização em medidas de desempenho baseadas em quatro perspectivas, conforme Figura 1.



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Figura 1 - Perspectivas do BSC

A perspectiva financeira indica se a estratégia da organização e as operações agregam valor aos acionistas. A perspectiva do cliente indica como a estratégia e as operações da organização acrescentam valor aos clientes. A perspectiva do processo interno demonstra o quão eficientes os processos internos estão operando para acrescentar valor, primeiro para os clientes, então para os acionistas. E finalmente, a perspectiva de aprendizagem e crescimento indica como a infra-estrutura está preparada para a inovação e o crescimento a longo prazo,

especialmente no que diz respeito às pessoas que a compõem. Em muitos casos, esta perspectiva é essencial porque é a fonte de valor futuro da organização.

Porém, para Barber (2008), estas perspectivas não são obrigatórias e as organizações devem desenvolver suas próprias perspectivas além da financeira e estas perspectivas podem conduzir a outras.

Para Müller (2003, p. 129), “mais do que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas”. Na implantação do BSC, as perspectivas são destacadas e as relações de causa e efeito são demonstradas em um mapa estratégico. O objetivo principal desse procedimento é estabelecer “uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2004).

De acordo com Barber (2008), o tema do mapa estratégico é uma visão do que deve ser feito para alcançar um resultado estratégico, mas não é um resultado em si; o mapa é uma série de diagramas com causa e efeito, e as ligações entre os temas dentro das perspectivas demonstram como uma menor hierarquia pode ter efeito sobre uma medida mais estratégica para o alcance o objetivo principal.

Kaplan e Norton (2004, p. 10) descrevem alguns princípios para o mapa estratégico: a estratégia equilibra forças contraditórias (investimentos em ativos intangíveis conflitam com o corte de custos no curto prazo); a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes (a satisfação do cliente é fonte da criação de valor sustentável); cria-se valor por meio dos processos internos (processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor); a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos (cada agrupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos); o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (a perspectiva do aprendizado e crescimento trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia).

Porém, o modelo possui limitações, conforme Thompson e Mathys (2008), os problemas do BSC parecem centrar-se sobre quatro temas importantes: (1) falta da compreensão da importância dos processos dentro das organizações, (2) falta de compreensão do alinhamento do BSC, (3) a necessidade para o medidor apropriado, e (4) a necessidade para uma compreensão de como a estratégia de organização se relaciona ao BSC.

Massond e Peyvandi (2002) acrescentam que o BSC é muito atraente teoricamente; porém, sua implementação pode causar muitos problemas. Os autores realizaram pesquisas em 100 (cem) grandes empresas americanas, sendo que, aproximadamente 60% delas usam o BSC. O que a pesquisa também demonstrou é que, apesar de os principais escritores mundiais afirmarem que as medidas não-financeiras são praticamente mais importantes do que as medidas financeiras, as empresas continuam dando maior peso às medidas financeiras.

Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais para implementação do BSC: tradução da visão, comunicação e ligação, planejamento do negócio e feedback e aprendizado.

O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos.

O processo de comunicação e ligação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os à estratégia da organização. Este processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para estes processos.

O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.

O processo de feedback e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional.

Esses quatro processos refletem uma seqüência iterativa de ações. Para chegar a um sistema gerencialmente estabilizado, segundo o exemplo apresentado por Kaplan e Norton (1996), talvez seja preciso cerca de trinta meses, sendo que a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes. Para Thompson e Mathys (2008), o BSC é uma excelente ferramenta para melhorar o alinhamento da organização e o objetivo em foco, desde seu surgimento tem sido adotado por inúmeras organizações com resultados positivos bastante consistentes.

Neste sentido o estudo visa identificar a importância do desenvolvimento e do modelo em uma empresa específica, e apresentar considerações dos gestores desta empresa estudada.

3 Metodologia da Pesquisa

A metodologia da pesquisa é descritiva, pois visa descrever o processo de elaboração da operacionalização da estratégia do ICSC – Formar atletas profissionais capacitados a participarem de três classes dos esportes a vela nas Olimpíadas de 2016, atuando com foco na operacionalização e modernização da infra-estrutura e equipamentos. Segundo Yin (2005), este tipo de pesquisa visa descrever fatos, fenômenos e intervenções que ocorrem em uma determinada realidade. Isso acaba exigindo por parte do pesquisador uma grande gama de informações sobre o objeto analisado, com isso tenta esclarecer, representar e compreender uma determinada situação.

A Figura 2 demonstra o enquadramento metodológico da pesquisa.



Figura 2 - Enquadramento metodológico da pesquisa

O processo de desenvolvimento do BSC para operacionalizar a estratégia do ICSC caracteriza esse estudo como estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto à coleta de dados utilizou-se primeiramente a fonte secundária, por meio de relatórios institucionais, gerenciais e financeiros. Após análise desses relatórios, passou-se à realização de reuniões com os gestores, para definição de alguns itens do planejamento estratégico, caracterizando-se assim a utilização de fonte primária. Para a confecção do referencial teórico utilizou-se um processo estruturado de pesquisa em artigos científicos, realizado na base de dados disponibilizada gratuitamente no site da Capes.

Em relação à abordagem do problema esta pesquisa se configura como qualitativa. Richardson (1999, p. 39) explica que “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares”.

O instrumento de intervenção escolhido pelos gestores para operacionalizar a estratégia foi o BSC, pois possibilita à empresa efetuar seus controles de processos por meio de medições de desempenho que caminhem em sintonia com o planejamento estratégico.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser considerada bibliográfica/documental. Gil (1999) descreve que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Para a realização da pesquisa foi utilizado amplo referencial teórico buscando identificar problemas relacionados à elaboração do planejamento estratégico.

A análise qualitativa será determinada por meio da obtenção dos resultados práticos comparados à fundamentação teórica encontrada em livros e artigos que abordam o tema proposto. Segundo Richardson (1999), os estudos que utilizam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

O estudo foi desenvolvido no período de jun/2009 a out/2009, desde as fases que antecedem o planejamento estratégico até a elaboração do Balanced Scorecard no ICSC.

4 Estudo de Caso

Nesta seção será apresentado um estudo sobre o desenvolvimento do Balanced Scorecard em um clube de esportes náuticos.

4.1 Caracterização da Empresa

O clube de esportes náuticos foi fundado em 1o de dezembro de 1942 por iniciativa de um grupo de desportistas, chamava-se Clube Veleiros da Ilha de Santa Catarina. De acordo com Hubener et al. (1993), o Veleiros da Ilha surgiu de uma dissidência de outro clube de vela já existente na capital de Santa Catarina - o Iate Clube de Florianópolis, que havia sido fundado dois anos antes.

O local escolhido para a sede estava voltado para a Baía Sul. Este local possuía apenas um precário galpão que servia de abrigo às embarcações e um simples trapiche de madeira. A 3 de julho de 1954, o Veleiros da Ilha realizou o seu grande sonho que foi o da aquisição do imóvel que há doze anos servia de sede. Este acontecimento veio revitalizar as atividades do Clube. A partir daí, houve um impulso, a começar por uma intensa campanha para ampliação do quadro associativo, além da reforma administrativa.

A partir dos anos 60, a capital do Estado passou a tomar outra feição, sua área urbana ampliou-se e a população aumentou. Assim como Florianópolis, o Clube Veleiros da Ilha se modificou: seu quadro associativo aumentou, sua flotilha cresceu, construiu uma moderna sede e os problemas com o espaço físico foram amenizados com a ampliação do pátio, adquirindo áreas vizinhas e avançando em direção ao mar.

O crescimento do Clube, sua importância social, sua projeção náutica perante os demais clubes congêneres do país, fez com que o Conselho Deliberativo, em 03 de outubro de 1975, aprovasse a alteração do nome, o qual passou a denominar-se “Iate Clube de Santa Catarina- Veleiros da Ilha”.

Com o desenvolvimento surgiu a necessidade de instalar uma nova sede, e num terreno de 6.750 m² foi estabelecida a sub-sede oceânica de Jurerê. Que passou a manter intercâmbio com as grandes associações náuticas do país.

Atualmente a Sede Central ocupa uma área de 22.260m², sua área construída que está em torno de 6.000m² e recebe com certa frequência, barcos das mais variadas nacionalidades, a Sede Oceânica ocupa uma área de 6.750m² que no total abrigam cerca de 350 embarcações.

Aos seus 700 associados patrimoniais e seus dependentes, o Clube oferece a infraestrutura para o lazer e a prática do esporte à vela e a motor.

O clube possui 75 empregados, sendo 56 no Centro e 19 em Jurerê, no verão esse número aumenta cerca de 30% com a contratação dos temporários.

Na Sede, os empregados estão divididos nos setores: administrativo, eventos náuticos, operacional, bar e restaurante e posto de combustível. Na Sub-Sede temos os setores administrativo, operacional e posto de combustível. O setor administrativo é responsável pela área contábil, financeira, cadastros e de pessoal. O setor de eventos náuticos organiza competições esportivas e comemorações. O setor operacional é responsável pela movimentação e guarda das embarcações e também pela locação de espaços para lojas, oficinas e realização de festas. O bar e restaurante oferece serviços de alimentação e bebidas. E o setor posto de combustível realiza o abastecimento das embarcações.

4.2 Elaboração do Planejamento Estratégico no Iate Clube de SC Veleiros da Ilha

A elaboração do planejamento estratégico do Iate Clube foi uma iniciativa dos gestores e empregados do setor administrativo do Iate Clube com o intuito de operacionalizar e alinhar a estratégia que vinha sendo divulgada de forma desestruturada e não apresentando resultado. Este teve início em junho de 2009 com participação dos gestores e empregados do setor administrativo. Ao decorrer das reuniões os gestores realizaram a análise da situação estratégica atual bem como definiram a missão, o negócio, os valores e a visão da empresa, que serão apresentados a seguir:

- Missão: Promover, dirigir e incentivar a prática da vela, da pesca esportiva e da motonáutica; organizar e participar de competições destes esportes; organizar e patrocinar cursos, palestras e conferências sobre tais atividades;
- Negócio: Clube de esportes náuticos, sem fins lucrativos;
- Valores: Competição saudável, excelência no desempenho da missão, valorização das pessoas, espírito de equipe e transparência;
- Visão 2016 - Formar atletas profissionais capazes de participarem de três classes dos esportes a vela das Olimpíadas de 2016, atuando com foco na ampliação e modernização da infra-estrutura e equipamentos, com responsabilidade sócio-ambiental.

Na seqüência, com a análise interna foram identificados os pontos fortes e fracos, conforme demonstrado no Quadro 1.

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Localização no centro e norte da ilha de SC	Espaço limitado para estacionamento de embarcações
Entidade reconhecida como de utilidade pública Municipal e Estadual	Capacidade de investimento restrita à venda de títulos especiais e conseqüente ampliação do quadro social
Participação de 2 atletas e 1 árbitro nas olimpíadas de 2008 e 2 atletas na Regata Volta ao Mundo – Volvo Ocean Race	Necessidade da realização de obras de ampliação (Estacionamento para veículos em Jurerê, Dragagem e Melhorias no Centro)
Oficinas de vela, fibra, pintura e lojas náuticas	Ausência de um plano de afastamento ou licença para o associado, gerando mensalidade durante todo o ano.

Revenda de combustíveis e derivados de petróleo	Comunicação interna reduzida
Realização de eventos esportivos e sociais	Sistemas informatizados não integrados (Elite, Radar e Spectrum)
Incentivo a equipe apta a disputar a paraolimpíada de vela 2012	Sazonalidade da demanda, gerando mão-de-obra ociosa fora do verão
Escola de vela para crianças e adultos	
Diversos títulos nacionais e internacionais	

Quadro 1 - Análise interna da empresa

Já na análise externa, observamos as oportunidades e ameaças, descrita no Quadro 2.

ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Realização de feiras náuticas	Marinas particulares
Educação ambiental e preservação da fauna marinha	Dependência climática para realização de treinos e eventos
Ampliação dos contratos com patrocinadores	Inadimplência
Representatividade junto a entidades federativas	Não-concessão de licenças para execução de obras
Convênios com iate clubes nacionais e internacionais	Baixa exposição na mídia

Quadro 2 - Análise externa da empresa

Conforme Quadro 2, na análise externa identifica-se os principais fatores que podem vir a influenciar o negócio,

A entidade considerou importante a realização dos apontamentos acima para definir o planejamento estratégico de formar atletas profissionais capazes de participarem de três classes dos esportes a vela das Olimpíadas de 2016, atuando com foco na ampliação e modernização da infra-estrutura e equipamentos, com responsabilidade sócio-ambiental.

4.3 Elaboração do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard foi elaborado seguindo as etapas descritas por Kaplan e Norton: I – Arquitetura do Programa de Medição; II – Definição dos Objetivos Estratégicos; III – Escolha dos Indicadores Estratégicos; IV – Elaboração do Plano de Implementação.

A etapa de definição dos objetivos resultou na elaboração do Balanced Scorecard da entidade. Definiu-se os objetivos de acordo com as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton, porém, houve uma alteração na ordem das perspectivas visando adaptar as necessidades da organização. Já que se trata de uma associação sem fins lucrativos, a perspectiva clientes e sociedade assumiu o primeiro lugar e a financeira o segundo lugar, seguidos pela perspectiva processos internos e aprendizagem e crescimento. Os clientes e sociedade, neste caso, são os próprios associados, que não retiram lucros em atendimento a legislação fiscal, mas o superávit financeiro deve ser revertido em benefício para a associação, beneficiando os clientes associados.

O mapa estratégico contemplou o encadeamento das necessidades apontadas pela gestão administrativa, objetivando a formação de atletas profissionais com foco na ampliação e modernização da infra-estrutura e equipamentos. O mapa ficou dividido em cinco áreas de influência: habilidades, motivação, produtividade, excelência operacional, crescimento, recebimentos, competitividade e satisfação, conforme Figura 3.

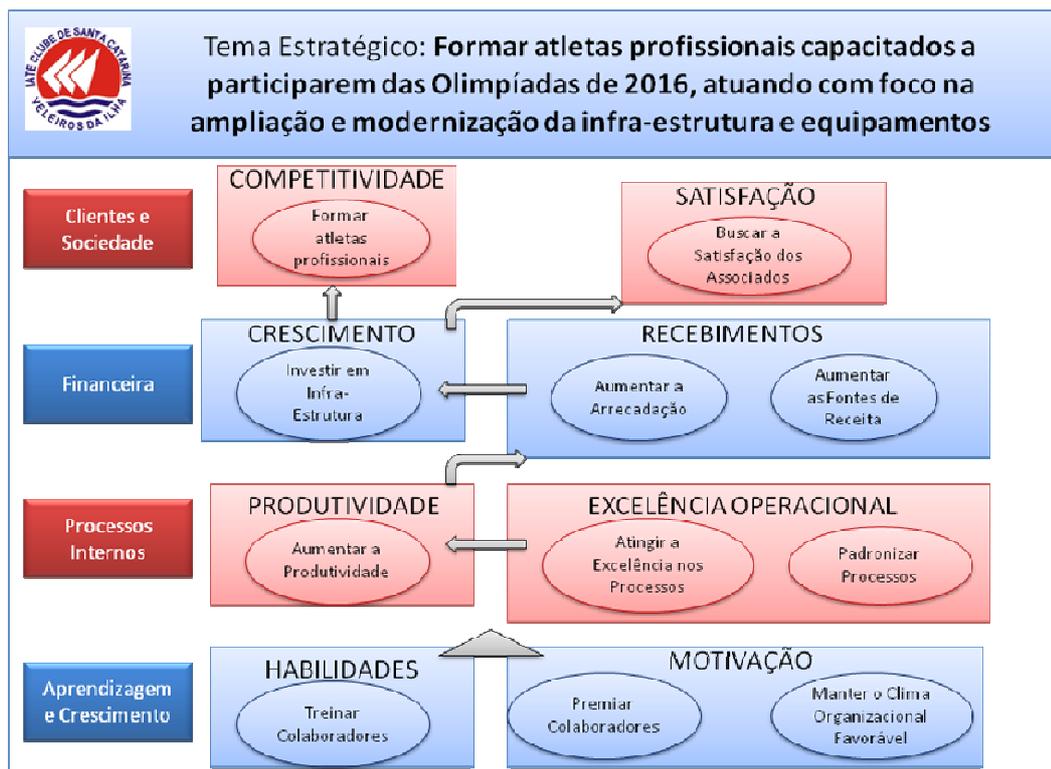


Figura 3 - Mapa estratégico do ICSC

Na perspectiva Aprendizagem e Crescimento observa-se que há 3 objetivos: treinar colaboradores, premiar colaboradores e manter o clima organizacional favorável. Treinar desenvolverá as habilidades, enquanto que premiar e manter o clima organizacional favorável irá elevar a motivação dos colaboradores. Estes objetivos são responsáveis na perspectiva processo internos, por padronizar e atingir a excelência nos processos, que por sua vez, são responsáveis por aumentar a produtividade que, na perspectiva financeira, gerará um aumento na arrecadação e nas fontes de receitas, resultando em investimento na infra-estrutura que por consequência irá buscar a satisfação e formar atletas profissionais capacitados a participarem das Olimpíadas de 2016.

Desta forma verifica-se que os objetivos expostos na primeira perspectiva estão diretamente ligados aos resultados esperados na quarta perspectiva, pois cada objetivo concretizado, causará um efeito sobre o objetivo seguinte, fazendo com que as perspectivas se interliguem e juntas atinjam o tema estratégico, que é formar atletas profissionais capacitados a participarem das Olimpíadas de 2016, atuando com foco na ampliação e modernização da infra-estrutura e equipamentos.

A partir do mapa estratégico foi elaborado o painel estratégico, também nas quatro perspectivas: Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Financeira e Clientes e Sociedade. Elaborou-se os indicadores de desempenho, as referências atuais, as metas a serem alcançadas até 2016, e por fim iniciativas para alcançá-las, conforme Figura 6.

No painel de desempenho todos os indicadores e metas estão ligados aos seus respectivos objetivos, bem como as iniciativas para alcançar as metas.

PAINEL ESTRATÉGICO DO IATE CLUBE DE SANTA CATARINA VELEIROS DA ILHA					
Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Ref.	Metas	Iniciativas
Clientes e Sociedade	Formar atletas profissionais	Percentual de títulos conquistados em campeonatos internacionais	30%	90%	Promover a participação dos associados em competições
	Buscar a Satisfação dos Associados	Média das pontuações dadas pelos associados em relação aos serviços recebidos	-	90	Construir modelo de avaliação de desempenho dos serviços prestados numa escala de 0 a 100
Financeira	Investir em Infra-Estrutura	Nº de obras realizadas ao ano	3	6	Elaborar projetos e destinar recursos a execução das obras
	Aumentar Arrecadação	Percentual de adimplentes	55%	95%	Instituir processos de cobrança e penalidade para inadimplentes
	Aumentar as Fontes de Receita	Percentual da receita secundária sobre a receita principal	30%	60%	Aumentar a exposição na mídia e buscar novos patrocinadores, parceiros e apoiadores
Processos Internos	Aumentar a Produtividade	Percentual de embarcações movimentadas em até 15 minutos	20%	95%	Reorganizar o pátio de embarcações
	Atingir a Excelência nos Processos	Percentual de atividades realizadas dentro das normas	60%	95%	Realizar acompanhamento das atividades
	Padronizar Processos	Percentual de atividades formalizadas	40%	100%	Fazer manual das atividades, construir fluxograma das atividades e elaborar normas de procedimentos
Aprendizagem e Crescimento	Treinar Colaboradores	Nº de cursos específicos de cada área realizado por ano	2	8	Promover cursos específicos para cada área
	Premiar Colaboradores	Nº de ações que visam reconhecer o trabalho dos colaboradores	0	3	Instituir prêmios por mérito/reconhecimento
	Manter o Clima Organizacional Favorável	Percentual de satisfação interna	-	80%	Realizar pesquisa de satisfação com os colaboradores

Quadro 3 - Painei estratégico do ICSC

O primeiro objetivo na perspectiva clientes e sociedade, formar atletas profissionais, pretende identificar o percentual de títulos conquistados em campeonatos internacionais ao ano, atualmente os associados do Iate Clube conquistam 30% dos campeonatos, a meta é de conquistar 90% das competições realizadas até o ano de 2016, por terem caráter eliminatório e classificatório para as Olimpíadas.

Pode-se observar também que a ferramenta criou procedimentos operacionais e de acompanhamento de desempenho, antes inexistentes na organização.

Durante o processo de elaboração do BSC a empresa realizou seu planejamento estratégico, com análises internas e externas, elaboração do mapa estratégico sob as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton, definiu indicadores para cada objetivo estratégico, estabeleceu metas para cada indicador e, identificou iniciativas para os indicadores e metas. A próxima etapa será a implantação no BSC na organização, mas antes os gestores pretendem divulgá-lo para todos os colaboradores visando conscientização e comprometimento. A partir de então, torná-lo um processo contínuo, com a possibilidade de análise comparativa e a cada ano, fazendo avaliação dos resultados obtidos e realizando feedback.

5 Conclusões e Recomendações

O presente estudo teve como objetivo principal demonstrar o processo desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC) no Iate Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha. Para tanto, o estudo de caráter descritivo foi realizado por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados.

A partir da proposta construída foi possível (i) identificar o objetivo estratégico a partir da análise de ambientes, (ii) construir o mapa estratégico, e (iii) gerar um conjunto de 11 indicadores de desempenho não financeiros para as 4 perspectivas: Aprendizagem e Crescimento, Processo Internos, Financeira e Clientes e Sociedade, para acompanhar a implementação dos objetivos apresentados no mapa estratégico.

De posse do mapa estratégico construído os gestores poderão concentrar esforços para implantar as iniciativas sugeridas e com isso atingir o objetivo estratégico traçado que é formar atletas profissionais capacitados a participarem de três classes dos esportes a vela das Olimpíadas de 2016, atuando com foco na ampliação e modernização da infra-estrutura e equipamentos, com responsabilidade sócio-ambiental.

Para os gestores do Iate Clube as ferramentas gerenciais que eram utilizadas não atendiam mais suas necessidades, fazendo com que o clube se desenvolvesse apenas no esporte amador. Em reuniões gerenciais definiram que a ferramenta a ser utilizada para atender as necessidades seria o Balanced Scorecard.

Isto levou a elaboração do planejamento estratégico, resultando no mapa estratégico da organização, bem como foram definidos os indicadores estratégicos, as metas, as iniciativas estratégicas do negócio e, finalmente o Balanced Scorecard.

Entre as sugestões para futuros trabalhos está o acompanhamento da implantação do BSC no ICSC, para verificar sua contribuição na gestão da organização, bem como, as vantagens e limitações apresentadas. Também é importante aplicar a metodologia utilizada nesta pesquisa no desenvolvimento do Balanced Scorecard em outras organizações, visando verificar sua eficiência.

Referências

ATKINSON, Antony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBER, Elizabeth. How to measure the “value” in value chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 38, No. 9, pp. 685-698, 2008

BROADBENT, M.; WEIL, P. Management by maxim: how business and its managers can create its infrastructures. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 77-92, Spring, 1997.

CARDOSO, R. **Fortalecimento da sociedade civil - 3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CHEN, Tser-yieth; CHEN, Chie-Bein; PENG, Sin-Ying. Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and balanced scorecard: A case study of a credit cooperative bank. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 57, No. 7, pp. 523-539, 2008

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Planejamento estratégico**. NEST, 2001.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ENSSLIN, S. R.; PETRY, S. M.; RIBEIRO, D. A. Prontidão estratégica do capital humano por meio da abordagem balanced scorecard: Um estudo de caso na gerência de contabilidade e controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina. In: Controladoria e Contabilidade em Prol do Desenvolvimento. **4º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**. São Paulo: FEA/USP, 2007. v. 1. p. 1-15.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUBENER, Laura Machado, et. al. **Iate Clube de Santa Catarina – Veleiros da Ilha – Cinquenta Anos de História**. Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE, **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002**, Rio de Janeiro, 2004.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. 19. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia. **Da Onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão:** balanced scorecard promovendo mudanças. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, ed. Especial. Junho/2004.

LUNKES, Rogério João. Estudo sobre a integração entre balanced scorecard e o orçamento. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Ano XXXI, n° 136 Julho/Agosto/2002.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria:** na coordenação dos sistemas de gestão. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MODELL, Sven. Bundling management control innovations: A field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 22, No. 1, pp. 59-90, 2009

MÜLLER, Cláudio. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 46 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria:** Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

NEELY, A.; AUSTIN, R. **Measuring operations performance:** past, present and future. In: Performance Measurement, 2000, Conferece. Proceedings... Cambridge, p. 419-426, 2000.

PRIETO, V.C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. 2006. 145p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

THOMPSON JR., Arhur A.; STRICKLAND, A. J.; **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

THOMPSON, Kenneth; e MATHYS, Nicholas. **The Aligned Balanced Scorecard:** An Improved Tool for Building High Performance Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, pp. 378–393, 2008

TONCHIA, S. Linking performance measurement system to strategic and organizational choices. **International Journal of Business Performance**. v. 2, n. 1/2/3, p. 15-29, 2000.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ed. São Paulo: Bookmann, 2005.