

**GERMANO CARLOS QUEIROZ MANSO**

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE INDICADORES  
PARA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

**São Paulo**

**2006**

**GERMANO CARLOS QUEIROZ MANSO**

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE INDICADORES  
PARA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

Orientador:

Prof. Dr. Paulino Graciano Francischini

**São Paulo**

**2006**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Manso, Germano Carlos Queiroz**

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE INDICADORES PARA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

**109 p.**

**Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção**

**1.Produtividade 2.Indicadores 3.Sistemas de informação I.Universidade  
de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

בע"ה

“Raban Gamliel, filho de Rabi Iehudá HaNassi dizia: Todo o estudo que não for acompanhado dum aprofissão é vã e leva à desordem”.

Pirkei Avot – Mishná

Dedico este trabalho à minha avó Geni Henrique Palazzi (77),  
uma verdadeira guerreira.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Prof. Paulino Francischini, pela orientação dedicada e paciente.

A todo o Grupo Escoteiro Falcão Peregrino, em especial ao Renato, ao Otávio, ao Kuma e à Cristina, por acreditarem no trabalho e ajudarem a viabilizá-lo.

À Paty, minha namorada, que se preocupou em me transmitir seus conhecimentos sobre escotismo, além de ser sempre uma grande companheira.

À minha família – minhas avós Fifina (ל"ג) e Geni (ל"ג), minha mãe, meu pai e minhas irmãs Carla e Andréa – pelo seu amor incondicional.

Aos meus amigos e companheiros de Poli, em especial ao Keila, ao Rafael, ao David, à Stephanie, ao Diogo e ao Vinícius, pelas madrugadas de estudo, mas principalmente pelo companheirismo, pela amizade e pelos conselhos.

A todos os Professores e funcionários que, de uma forma ou de outra, contribuíram para minha formação acadêmica.

Ao rabino Alexandre Leone, com quem ainda tenho muito a aprender.

A D'us, o Santo Bendito seja Ele, pela maravilhosa experiência que é a vida.

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um sistema de indicadores para uma organização do Terceiro Setor. O método aplicado diferencia-se por apresentar a estratégia de forma clara e didática, mapeá-la e descrever relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e entre estes e os indicadores. Foram pesquisados outros modelos desenvolvidos desde a década de 1980 e o modelo escolhido foi aplicado à organização em questão. Foi desenvolvido um treinamento para alinhar o nível de conhecimento do grupo de trabalho em relação ao método com o objetivo de viabilizar sua aplicação. A partir do Plano Estratégico da organização, foi elaborado seu Mapa Estratégico, atribuindo-se indicadores de desempenho a seus objetivos estratégicos, obtendo-se seu sistema de indicadores. Foi ainda realizada a primeira medição, foram estabelecidas metas e planos de ação para seu cumprimento e foi desenvolvido um sistema de informações para viabilizar a continuidade do sistema após a consultoria realizada pelo autor. A adaptação do modelo à realidade de uma organização que não visa ao lucro e sua aplicação são válidas tanto para organizações estatais quanto para organizações não governamentais (ONGs).

## **ABSTRACT**

This report presents the development of a performance scorecard to a Non Governmental Organization (NGO). The applied method stands out for presenting strategy clearly and didactically, mapping it and describing cause and effect links between strategic objectives and between these objectives and performance indicators. Other models developed since the 1980's have been researched and the chosen method has been applied to the concerning organization. In order to align the level of knowledge of the work team about the method, a workshop has been developed, with the objective of making the implementation of the method feasible. Organizational Strategic Map has been developed from its Strategic Plan and performance indicators have been linked to its strategic objectives, resulting in Organizational scorecard. The first measures have been taken, goals and action plans in order to fulfill them have been established and an information system has been developed so that the continuity of the system is possible after consultancy provided by the author. Both the method's adaptation to the reality of a nonprofit organization and its implementation are valid to governmental and Non Governmental Organizations (NGO).

# SUMÁRIO

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE TABELAS

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	1
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	2
1.3. RELEVÂNCIA DO TEMA.....	2
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
1.5. ESCOTISMO .....	4
1.6. UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL (UEB).....	7
1.7. GRUPO ESCOTEIRO .....	7
1.8. GRUPO ESCOTEIRO FALCÃO PEREGRINO .....	8
1.8.1. <i>Histórico</i> .....	8
1.8.2. <i>Estrutura do Grupo</i> .....	9
<b>2. SITUAÇÃO ATUAL .....</b>	<b>10</b>
2.1. DOCUMENTO DE ANDRADAS.....	10
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.3. SISTEMA DE INDICADORES .....	20
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>22</b>
3.1. ESTRATÉGIA .....	22
3.2. SISTEMAS DE INDICADORES .....	27
3.2.1. <i>Estruturas de Indicadores de Gestão – MUSCAT e FLEURY</i> .....	30
3.2.2. <i>Modelo para a Medição do Desempenho – SANTORI e ANDERSON</i> ..	31
3.2.3. <i>SMART – Performance Pyramid – CROSS e LINCH; MCNAIR</i> .....	31
3.2.4. <i>Modelo de Medição de Desempenho para Gestão por Processos – DE TONI e TONCHIA</i> .....	33
3.2.5. <i>Sistema de Medição de Desempenho Integrado – BITICI et alli</i> .....	35
3.2.6. <i>Balanced Scorecard – KAPLAN e NORTON</i> .....	36
3.3. JUSTIFICATIVA DO MODELO ESCOLHIDO.....	44
<b>4. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INDICADORES.....</b>	<b>45</b>
4.1. PROPOSIÇÃO DO PROJETO PARA DIRETORIA (VENDA INTERNA DO PROJETO)....	45
4.2. CONSULTA A MATERIAIS INSTITUCIONAIS PRÉVIOS (BACKGROUND MATERIAL)	46
4.3. CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO EM INDICADORES E BSC .....	47
4.4. DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO A PARTIR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	53
4.4.1. <i>Definição das Perspectivas do Mapa Estratégico</i> .....	54
4.4.2. <i>Classificação dos Objetivos Estratégicos de acordo com Perspectivas.</i>	57
4.4.3. <i>Definição dos Objetivos Estratégicos críticos</i> .....	59
4.4.4. <i>Definição das Relações de Causa e Efeito entre os Objetivos</i> .....	65

4.5. DESENVOLVIMENTO DOS INDICADORES ASSOCIADOS AOS OBJETIVOS DO MAPA ESTRATÉGICO .....	69
4.6. MEDIÇÃO E DEFINIÇÃO DE METAS E LACUNAS DE DESEMPENHO ( <i>GAPS</i> ) .....	74
4.7. ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO PARA O PREENCHIMENTO DAS LACUNAS DE DESEMPENHO .....	76
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>78</b>
5.1. PARTICIPAÇÃO DO AUTOR .....	79
5.2. APLICABILIDADE DO TRABALHO .....	79
5.3. PRÓXIMOS PASSOS.....	80
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>98</b>
LIVROS E TRABALHOS ACADÊMICOS .....	98
PÁGINAS ELETRÔNICAS .....	100
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - Estratégias genéricas, adaptado de PORTER (1992).....	23
Figura 3.2 – Estratégia emergente, adaptado de PIETERSEN (2002) .....	24
Figura 3.3 – Ciclo de aprendizado estratégico, adaptado de PIETERSEN (2002).....	25
Figura 3.4 - O BSC como etapa de um processo contínuo, adaptado de KAPLAN e NORTON (2004).....	26
Figura 3.5 – Modelo de MUSCAT e FLEURY, adaptado de MARTINS (1999).....	30
Figura 3.6 – Modelo de SANTORI e ANDERSON, adaptado de MARTINS (1999) ...	31
Figura 3.7 – <i>Performance Pyramid</i> . Fonte: MARTINS (1999) .....	32
Figura 3.8 – Medição nos três níveis da Organização. Fonte: MARTINS (1999) .....	33
Figura 3.9 – Exemplo de sistema de medição para o processo de desenvolvimento de produtos. Fonte: MARTINS (1999).....	34
Figura 3.10 – Modelo de referência para o sistema de Medição de Desempenho Integrado. Fonte: MARTINS (1999) .....	35
Figura 3.11 – Estrutura do BSC, adaptado de KAPLAN e NORTON (1997) .....	36
Figura 3.12 – Ativos tangíveis versus intangíveis, adaptado de ULRICH (2000) .....	38
Figura 3.13 – Elo entre as quatro perspectivas e a implementação da visão, adaptado de KAPLAN (2004) .....	41
Figura 3.14 – O modelo do BSC, adaptado de KAPLAN (2004) .....	42
Figura 3.15 - Exemplo de mapa estratégico, BSC e Plano de ação, adaptado de KAPLAN e NORTON (2004) .....	43
Figura 4.1 – Atividade sobre Mapa Estratégico. Elaborado pelo autor .....	49
Figura 4.2 – Atividade sobre Mapa Estratégico. Elaborado pelo autor .....	50
Figura 4.3 – Atividade sobre Mapa Estratégico e indicadores. Elaborado pelo autor....	50
Figura 4.4 – Perspectivas para instituições que não visam ao lucro. Baseado em KAPLAN e NORTON (2001).....	51
Figura 4.5 – Discussão sobre BSC e Terceiro Setor. Elaborado pelo autor .....	52
Figura 4.6 – Exemplo de Mapa Estratégico de hospital. Fonte: KAPLAN e NORTON (2001).....	52
Figura 4.7 – Macro etapas do Projeto e papéis do consultor e da equipe de trabalho. Elaborado pelo autor.....	53
Figura 4.8 – Relações de causa e efeito entre as perspectivas do Mapa Estratégico do GEFP. Elaborado pelo autor .....	57
Figura 4.9 – Mapa Estratégico do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino. Elaborado pelo autor .....	64

Figura Apêndice.1 – Modelo de Keegan, adaptado de MARTINS (1999) .....	101
Figura Apêndice.2 – Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico. Fonte: MARTINS (1999).....	102
Figura Apêndice.3 - Um sistema gerencial diferente para a implementação da estratégia, adaptado de KAPLAN e NORTON (1997).....	103
Figura Apêndice.4 - Aprendizado estratégico e BSC, adaptado de KAPLAN e NORTON (2001).....	105
Figura Apêndice.5 - Princípios da organização focada na estratégia, adaptado de KAPLAN e NORTON (2001).....	106

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 3.1 – Modelos de sistemas de indicadores. Fonte: BARBARÁN (2005) .....	29
Tabela 4.1 – Classificação dos objetivos do Planejamento Estratégico de acordo com as perspectivas do ME. Elaborado pelo autor .....	59
Tabela 4.2 – Objetivos excluídos do Mapa Estratégico por se assemelharem a planos de ação. Elaborado pelo autor .....	61
Tabela 4.3 – Objetivos fundidos por apresentarem semelhança. Elaborado pelo autor ..	62
Tabela 4.4 – Objetivos excluídos. Elaborado pelo autor .....	62
Tabela 4.5 – Relações de causa e efeito no Mapa Estratégico. Elaborado pelo autor....	68
Tabela 4.6 – Indicadores estratégicos do GEFP. Elaborado pelo autor.....	73
Tabela 4.7 – BSC do GEFP com medição e metas. Elaborado pelo autor .....	75
Tabela 4.8 – Indicadores e planos de ação. Elaborado pelo autor .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABC: Custoio Baseado em Atividades

BP: Baden Powell, idealizador e fundador do escotismo

BSC: *Balanced Scorecard*

FCS: Fator Crítico de Sucesso

GEFP: Grupo Escoteiro Falcão Peregrino

ME: Mapa Estratégico

PE: Planejamento Estratégico

UEB: União dos Escoteiros do Brasil

## 1. Introdução

O Trabalho de Formatura foi desenvolvido em uma organização sem fins lucrativos, o Grupo Escoteiro Falcão Peregrino. O interesse do autor em desenvolver o trabalho em uma organização do Terceiro Setor concretizou-se a partir da sugestão de um membro da União dos Escoteiros do Brasil (UEB).

A própria UEB poderia ter sido escolhida para o trabalho, pois sua Diretoria pretende aperfeiçoar a atual gestão estratégica da entidade. O Grupo Escoteiro Falcão Peregrino (GEFP), no entanto, desenvolveu há alguns anos seu Planejamento Estratégico e é reconhecido no Movimento Escoteiro como um dos Grupos mais maduros em termos organizacionais e de gestão estratégica. Assim, a idéia da UEB e do Grupo foi a de desenvolver um trabalho que servisse de referência para os demais Grupos e para a própria UEB. O contato entre o autor e o Grupo foi, então, feito, e foi estabelecida entre as partes uma parceria de acordo com o espírito escoteiro, ou seja, o trabalho do autor foi voluntário. O autor atuou como um consultor da Diretoria e da Chefia do GEFP para o desenvolvimento do sistema de indicadores estratégicos da instituição. O *Balanced Scorecard* (BSC) foi escolhido como modelo para a obtenção do sistema de indicadores por ser o sistema de medição estratégica mais reconhecido no mercado e por possibilitar a medição da estratégia da organização como um todo, sem se limitar às medições de resultado.

Desse modo, o produto do trabalho é um sistema de indicadores que possibilite a comunicação da estratégia e o monitoramento objetivo da implementação da estratégia.

### 1.1. Definição do problema

O GEFP tem um planejamento estratégico bem estruturado e que tem sido bem sucedido para nortear as ações do grupo.

A gestão estratégica do Grupo é, no entanto, subjetiva e se baseia na experiência dos escotistas e diretores. Desse modo, a comunicação das estratégias é realizada pelo Planejamento Estratégico, porém a visão do todo e do papel de cada estratégia para que se atinja a visão é dificultada pelo caráter subjetivo da gestão estratégica.

A Diretoria sente também a necessidade de um acompanhamento mais objetivo da implementação das estratégias.

O problema a ser abordado, então, pode ser definido como:

- Explicitar a estratégia de maneira didática e com uma perspectiva holística;
- Possibilitar o acompanhamento mais objetivo da implementação das estratégias;
- Viabilizar a comunicação da estratégia mais facilmente para todos os envolvidos.

## **1.2. Objetivos do trabalho**

Uma vez definido o problema, os objetivos deste trabalho são:

- Primário: desenvolver um sistema de indicadores estratégicos para o GEFP;
- Secundários: realizar pesquisa sobre sistemas de indicadores estratégicos, desenvolver banco de dados para consolidação e acompanhamento dos indicadores e formar multiplicadores internos que dêem continuidade ao trabalho de indicadores estratégicos no Grupo.

## **1.3. Relevância do tema**

A relevância do tema reside principalmente nas ferramentas envolvidas no desenvolvimento de um sistema de indicadores.

Com o propósito de determinar objetivamente critérios para a tomada de decisão, causas de falhas ou de custos desnecessários e oportunidades de melhoria da produção em geral, os profissionais e pesquisadores da área de Engenharia de Produção têm desenvolvido métodos e sistemas de medição da produção. Desde as primeiras medições de produtividade ou de falhas até as modernas metodologias como o 6 Sigma ou o Custo Baseado em Atividades (ABC), as formas de medição e os sistemas de indicadores têm sido tema de estudos em Engenharia de Produção.

Do ponto de vista da estratégia, o aumento da competitividade e o advento da globalização dos mercados têm tornado a discussão a respeito da estratégia da produção

cada vez mais relevante para as empresas e para a Engenharia de Produção em particular.

Com o intuito de monitorar a implementação da estratégia de produção, muitos sistemas de indicadores de produtividade têm sido desenvolvidos por acadêmicos e profissionais.

Assim, por extensão, o desenvolvimento de um sistema de indicadores estratégicos apresenta relevância do ponto de vista da Engenharia de Produção, pois as ferramentas e técnicas podem ser aplicadas em um contexto não necessariamente produtivo, como no setor de serviços, em órgãos governamentais ou em instituições do Terceiro Setor, como é o caso deste trabalho.

#### **1.4.Estrutura do trabalho**

No primeiro capítulo (Introdução), definem-se o problema a ser resolvido e os objetivos do trabalho e apresenta-se conteúdo relevante sobre escotismo e sobre o Grupo Escoteiro Falcão Peregrino, para possibilitar ao leitor o entendimento do restante do trabalho.

No segundo capítulo (Situação Atual), é descrita a situação do GEFP em relação à sua identidade organizacional (Missão, Visão e Valores), estratégia (Planejamento Estratégico) e sistema de indicadores.

Um estudo sobre estratégia e sistemas de indicadores é feito no terceiro capítulo (Revisão Bibliográfica). Ao final do capítulo, é apresentada a justificativa da escolha do modelo utilizado no GEFP.

No quarto capítulo (Solução), são apresentados os passos seguidos para a solução do problema e aplicação do modelo escolhido, além de todo o sistema de indicadores resultante.

No quinto e último capítulo (Conclusões), é feito um balanço do trabalho e discutem-se os resultados obtidos e a participação do autor no trabalho.

## 1.5. Escotismo

O Escotismo é um movimento educacional de jovens, sem vínculo a partidos políticos, voluntário, que conta com a colaboração de adultos e valoriza a participação de pessoas de todas as origens sociais, étnicas e de crenças, de acordo com seu Propósito, seus Princípios e o Método Escoteiro concebidos pelo fundador do movimento, Baden Powell, e adotados pela União dos Escoteiros do Brasil (UEB).

Baden Powell foi um militar britânico que viveu nos séculos XIX e XX e que, após anos de serviço na África e na Índia, retornou à Inglaterra e concebeu um sistema educacional para os jovens, baseado em atividades ao ar livre. No início de 1908, foi publicado o livro “*Scouting for Boys*” (Escotismo para Rapazes), que lançou as bases para um Movimento que viria a assumir proporções mundiais rapidamente.

O Movimento Escoteiro constitui a maior organização mundial de jovens, reunindo cerca de 28 milhões de membros em 216 países e territórios. No Brasil, são aproximadamente 70 mil associados, entre jovens e líderes adultos.

O Propósito do Movimento Escoteiro é contribuir para que os jovens assumam seu próprio desenvolvimento, especialmente do caráter, ajudando-os a realizar suas plenas potencialidades físicas, intelectuais, sociais, afetivas e espirituais, como cidadãos responsáveis, participantes e úteis em suas comunidades, conforme definido pelo seu Projeto Educativo.

Os Princípios do Escotismo são definidos na sua Promessa e Lei Escoteira, base moral que se ajusta aos progressivos graus de maturidade do indivíduo:

- a) Dever para com D’us – Adesão a princípios espirituais e vivência ou busca da religião que os expresse, respeitando as demais;
- b) Dever para com o Próximo – Lealdade ao país, em harmonia com a promoção da paz, compreensão e cooperação local, nacional e internacional, exercitadas pela Fraternidade Escoteira. Participação no desenvolvimento da sociedade com reconhecimento e respeito à dignidade do ser humano e ao equilíbrio do meio ambiente;
- c) Dever para consigo mesmo – Responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

A Promessa Escoteira, prestada por escoteiros, escoteiras, seniores, guias, pioneiros e pioneiras na cerimônia correspondente, e renovada quando da passagem de um Ramo para outro, é a seguinte:

“Prometo pela minha honra fazer o melhor possível para:  
Cumprir meus deveres para com D’us e minha Pátria;  
Ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião;  
Obedecer à Lei Escoteira.”

A Lei Escoteira, a que se refere a Promessa, contém dez itens:

- I. O escoteiro tem uma só palavra; sua honra vale mais do que a própria vida;
- II. O escoteiro é leal;
- III. O escoteiro está sempre alerta para ajudar o próximo e pratica diariamente uma boa ação;
- IV. O escoteiro é amigo de todos e irmão dos demais escoteiros;
- V. O escoteiro é cortês;
- VI. O escoteiro é bom para os animais e as plantas;
- VII. O escoteiro é obediente e disciplinado;
- VIII. O escoteiro é alegre e sorri nas dificuldades;
- IX. O escoteiro é econômico e respeita o bem alheio;
- X. O escoteiro é limpo de corpo e alma.

O Método Escoteiro, com aplicação eficazmente planejada e sistematicamente avaliada nos diversos níveis do Movimento, caracteriza-se pelo conjunto dos seguintes pontos:

- a) Aceitação da Promessa e da Lei Escoteira: todos os membros assumem, voluntariamente, um compromisso de vivência da Promessa e da Lei Escoteira;
- b) Aprender fazendo: educando pela ação, o Escotismo valoriza:
  - o aprendizado pela prática;
  - o treinamento para a autonomia, baseado na autoconfiança e iniciativa;
  - os hábitos de observação, indução e dedução.

c) Vida em equipe, denominada nas Tropas “Sistema de Patrulhas”, incluindo:

- a descoberta e a aceitação progressiva de responsabilidade;
- a disciplina assumida voluntariamente;
- a capacidade tanto para cooperar como para liderar.

d) Atividades progressivas, atraentes e variadas, compreendendo:

- jogos;
- habilidade e técnicas úteis, estimuladas por um sistema de distintivos;
- vida ao ar livre e em contato com a natureza;
- interação com a comunidade;
- mística e ambiente fraterno.

e) Desenvolvimento pessoal com orientação individual considerando:

- a realidade e o ponto de vista dos jovens;
- a confiança nas potencialidades de cada jovem;
- o exemplo pessoal do adulto;
- seções com número limitado de jovens e faixa etária própria.

O Escotismo, como força educativa, propõe-se a complementar a formação que cada criança ou jovem recebe de sua família, de sua escola e de seu credo religioso, e de nenhum modo pretende substituir essas instituições.

A organização dos jovens se dá por Ramos, que se distinguem por programas e atividades diferentes, dentro da mesma metodologia escoteira:

- a) Ramo Lobinho, para meninos e meninas de 7 a 10 anos;
- b) Ramo Escoteiro, para rapazes e moças de 11 a 14 anos;
- c) Ramo Sênior, para rapazes e moças de 15 a 17 anos;
- d) Ramo Pioneiro, para rapazes e moças de 18 a 20 anos.

Os escotistas são voluntários que têm o papel de educadores dos jovens dentro do Grupo Escoteiro. Juntamente com os jovens, planejam as atividades que irão desenvolver a liderança, a sociabilidade, a cidadania, a espiritualidade, a assertividade e

a autonomia entre outros aspectos de sua educação. Orientam os passos dos jovens, ajudando-os em seu processo de auto-desenvolvimento. São formados em cursos oferecidos pela União dos Escoteiros do Brasil (UEB).

## **1.6.União dos Escoteiros do Brasil (UEB)**

A União dos Escoteiros do Brasil (UEB) é a sociedade civil de âmbito nacional que congrega todos quantos pratiquem o Escotismo no Brasil, de forma que o Escotismo só pode ser praticado no território brasileiro por pessoas físicas ou jurídicas por ela autorizadas.

A UEB está organizada em três níveis:

- a) o Nacional, com autoridade em todo o território nacional;
- b) o Regional, denominado Região Escoteira, podendo abranger uma ou mais Unidades da Federação, ou parte dela, com autoridade sobre a área que lhe for fixada;
- c) o Local, constituído pelas Unidades Escoteiras Locais, que podem ser Grupos Escoteiros e Seções Escoteiras Autônomas, que são organizações locais para a prática do Escotismo.

## **1.7.Grupo Escoteiro**

A Unidade Escoteira Local (Grupo Escoteiro ou Seção Escoteira Autônoma) é a organização local destinada a proporcionar a prática do Escotismo aos seus membros. O Grupo Escoteiro deve ter por objetivo tornar-se completo, isto é, ser co-educativo e atender aos quatro Ramos, de modo a oferecer aos seus participantes juvenis o Programa de Juvenis integral, progressivo e contínuo.

Os membros de um mesmo Ramo se congregam em Seções:

- a) Ramo Lobinho: Alcatéia de lobinhos (as) ou mista;
- b) Ramo Escoteiro: Tropa de escoteiros (as) ou mista;

- c) Ramo Sênior: Tropa de seniores, Tropa de guias ou Tropa sênior mista;
- d) Ramo Pioneiro: Clã Pioneiro.

O Grupo Escoteiro é dirigido por uma Diretoria, com composição, mandato e atribuições definidas no Estatuto da UEB. A Diretoria deve nomear seus chefes/escotistas (líderes adultos do Movimento Escoteiro). Os pais se organizam no Conselho de Pais, através do qual recebem relatórios e *feedback* dos trabalhos realizados, e são estimulados a participar ativamente das atividades dos Grupos Escoteiros.

## **1.8. Grupo Escoteiro Falcão Peregrino**

### **1.8.1. Histórico**

Em 17 de Abril de 1982, houve a primeira Reunião Escoteira do futuro Grupo. Nessa Reunião, foi escolhido pelos próprios escoteiros o nome de GRUPO ESCOTEIRO FALCÃO PEREGRINO e a cor do lenço: azul marinho com duas costuras douradas. Participaram dessa histórica reunião 6 lobinhos, 2 escoteiros, 2 seniores e 12 chefes.

Na falta de um local definitivo para as atividades, inicialmente o Grupo obteve permissão para utilizar uma parte do pátio de estacionamento da Faculdade de Medicina da USP.

O Grupo Escoteiro Falcão Peregrino foi fundado oficialmente e passou a ter vida legal como o 20º Grupo de São Paulo no dia 29 de Maio de 1982, data da Cerimônia da primeira promessa realizada no grupo, bem como a renovação da promessa de todos os elementos e da chefia.

Com o trabalho ativo de todos os lobinhos, escoteiros, seniores e chefes, com a dedicada colaboração de pais e amigos, foi possível a formação de um fundo para aquisição de materiais e equipamentos básicos para atividades e adestramento. A I Festa Junina do Grupo foi realizada no dia 26 de Junho, e a I Festa de Confraternização no dia 24 de Outubro de 1982, no sítio Kitano, município de Embu.

Em meados do final de 1984, início de 1985, o Prefeito de São Paulo destinou ao Grupo Escoteiro Falcão Peregrino o empréstimo de uma área para servir de sede, de campo desportivo e de sítio para as demais atividades do escotismo.

### **1.8.2. Estrutura do Grupo**

A Diretoria do GEFP é composta por oito membros eleitos em assembléia a cada dois anos, ocasião em que são nomeados também o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo.

O Grupo é ainda organizado em oito Departamentos:

- a) Cantina: no fim das atividades, são vendidos lanches, preparados pelas famílias em um sistema de rodízio que promove a integração e a participação ativa dos pais;
- b) Bazar: reúne as mães para confeccionar trabalhos manuais que serão vendidos nos eventos do Grupo, especialmente na Festa de Confraternização;
- c) Social: faz o papel de relações públicas do GEFP, representando-o em eventos do Movimento Escoteiro;
- d) Biblioteca: possui um acervo de cerca de 3000 volumes;
- e) Departamento Médico: suporte e orientação na área médica, higiene e saúde para o Grupo de escoteiros e pais, além de realizar pronto-atendimento nos eventos;
- f) Patrimônio: responsável pela manutenção da sede;
- g) Acervo: é encarregada de organizar e divulgar a história do Grupo, além do informativo periódico;
- h) Achados e Perdidos: organiza e expõe objetos perdidos ou esquecidos na sede ou em acampamentos.

O Grupo Escoteiro Falcão Peregrino não é patrocinado por empresas e é mantido pela Sociedade Civil e Cultural Falcão Peregrino. A principal fonte de receitas do Grupo é o conjunto de eventos promovidos ao longo do ano, como churrascos, feijoadas e festas de confraternização, além da pequena taxa paga pelas famílias dos jovens.

## 2. Situação Atual

O Grupo Escoteiro Falcão Peregrino (GEFP) está numa posição privilegiada em relação aos outros Grupos Escoteiros e em relação à própria União dos Escoteiros do Brasil (UEB) em termos de maturidade de sua gestão estratégica. No Movimento Escoteiro, em geral os grupos são geridos a partir da experiência dos diretores e pais, sendo a gestão, portanto, empírica. O GEFP é pioneiro em gestão estratégica e desenvolveu suas declarações de Missão e Visão, além de um elaborado Planejamento Estratégico para dez anos (2001-2010). O Planejamento Estratégico tem sido um ótimo guia para a tomada de decisão e a condução de projetos, servindo como um norte para as discussões e ações do grupo.

Até o momento, no entanto, a gestão estratégica é subjetiva e o seu acompanhamento é qualitativo.

### 2.1.Documento de Andradas

As viagens e excursões estão entre as mais importantes atividades escoteiras. Durante uma jornada em Minas Gerais, o Grupo se deparou com as paredes de uma antiga igreja de um vilarejo abandonado. Um dos jovens, então, deixou na parede sua marca: “GEFP esteve aqui”.

Na volta da viagem, como de costume, houve uma reunião de avaliação da atividade. Entre os pontos abordados, surgiu a questão: a atitude de deixar a marca na parede da igreja seria permitida ou contrária aos ideais escoteiros?

A pesquisa entre os chefes escotistas indicou que aproximadamente metade do grupo considerava o ato normal e metade era contrária. Assim, tendo em vista que alguns valores não estavam claros para o Grupo como um todo, foi feita uma reunião com todos os chefes do grupo e a diretoria na cidade mineira de Andradas.

O objetivo da reunião foi promover o alinhamento de valores, pensamentos e ações do grupo, ou seja, foi uma reunião de definição de parte da identidade organizacional do GEFP.

O Grupo discutiu como interpretar as leis escoteiras na prática e definiu comportamentos a serem adotados por todo o GEFP. A compilação das discussões gerou o “Documento de Andradas”. Esse documento foi a primeira iniciativa de

alinhamento organizacional promovida pelo GEFP e ponto de partida para o desenvolvimento de seu Planejamento Estratégico.

## **2.2. Planejamento Estratégico**

A partir da experiência com o Documento de Andradar, o GEFP decidiu desenvolver um instrumento mais elaborado. Após mais de um ano de trabalho, com o envolvimento de todos os chefes e da diretoria, foi publicado o Planejamento Estratégico do grupo.

O novo documento foi distribuído para todas as famílias e para a UEB e outros grupos, na ocasião do 20º aniversário do GEFP, em 2001.

O Grupo tem dois objetivos principais com o Planejamento Estratégico:

- Ser um instrumento mais perene (ainda que sujeito a revisões periódicas) para nortear os pensamentos e ações do GEFP;
- Divulgá-lo a todos os Grupos Escoteiros interessados, de forma a compartilhar a experiência pioneira.

O Planejamento Estratégico do GEFP contém as declarações oficiais de Missão e Visão do grupo e os objetivos estratégicos e estratégias para alcançar essa Visão.

O Planejamento Estratégico tem sido muito útil como guia e referência para a cultura organizacional do Grupo (pensamentos e crenças compartilhadas) e para a definição de projetos e ações. Desse modo, a partir do momento em que as estratégias estavam claras para todos, o número de tomadas de decisão e ações baseadas no Planejamento Estratégico aumentou, o que refletiu o sucesso do GEFP como grupo pioneiro no movimento escoteiro brasileiro em termos de organização e planejamento.

O Grupo Escoteiro Falcão Peregrino organizou seu Planejamento Estratégico de acordo com os seguintes itens:

- Missão;
- Visão;
- Valores Específicos Que Nos Identificam;

- Objetivos Estratégicos e Estratégias.

### ***Missão***

A Missão do GEFP é coerente com a Missão mundial do movimento. Assim, o Grupo pretende estar alinhado com o escotismo mundial, mas ao mesmo tempo atento para as especificidades da realidade em que está inserido.

A Missão mundial é a seguinte:

“A Missão do Escotismo é contribuir para a educação de jovens, através de um sistema de valores baseado na Promessa e na Lei Escoteiras, para ajudar a construir um mundo melhor onde as pessoas sejam auto-realizadas como indivíduos e tenham um papel construtivo na sociedade. Isso é obtido:

- Envolvendo-os através de seus anos formativos em um processo educacional informal;
- Utilizando um método específico que torna cada indivíduo no principal agente de seu desenvolvimento, como uma pessoa autoconfiante, disposta a ajudar, responsável e comprometida;
- Ajudando-os a estabelecer um sistema de valores baseado em princípios espirituais, sociais e pessoais, conforme está expresso na Promessa e Lei Escoteiras.”

O Grupo, então, decidiu expressar sua Missão de forma mais concisa:

“Formar pessoas íntegras, bons cidadãos, sabedores dos valores sociais e familiares; aplicando conhecimentos adquiridos para si mesmos e para o bem comum.”

### ***Visão***

A Visão do GEFP explicita a relação entre o escotismo, colocado em prática nos Grupos Escoteiros, e o Movimento enquanto entidade mundial do escotismo.

A Visão do Movimento Escoteiro mundial se resume em uma frase, mas é desenvolvida em relação a alguns parâmetros:

“Como um movimento global, ter uma contribuição real na criação de um mundo melhor.

Nós vemos o escotismo entrando em seu segundo século como um movimento educacional influente e baseado em valores, focado em cumprir sua missão, envolvendo jovens trabalhando juntos para desenvolver seu potencial completo, apoiado por adultos com interesse e aptos a cumprir seu papel educacional.

Nós vemos o escotismo no mundo atraindo e retendo mais e mais jovens (especialmente adolescentes) de ambos os sexos e oriundos de segmentos mais amplos da sociedade.

Nós vemos o escotismo atraente para adultos, mulheres e homens, em todas as culturas – um Movimento através do qual eles podem ter uma contribuição significativa na sociedade ao trabalharem com jovens.

Nós vemos o escotismo como um movimento dinâmico e inovador, com recursos adequados, estruturas simples e processos de tomada de decisão democráticos onde organização, gestão e comunicação são efetivas em todos os níveis”.

Desse modo, a Visão do GEFP apresenta duas perspectivas: uma relativa ao escotismo praticado pelo Grupo e outra relativa ao Movimento Escoteiro:

“Manter-se um Grupo Escoteiro reconhecido pelo alto padrão de Escotismo praticado e capaz de difundir o Movimento Escoteiro.”

### ***Valores Específicos Que Nos Identificam***

Para o GEFP, os Valores são princípios fundamentais, alicerces sobre os quais são fundamentadas as ações do Grupo, e devem ser motivo de orgulho:

- O Grupo é de todos;
- A família faz parte do Grupo;
- Minha casa, sua casa;
- Ser bom anfitrião é marca registrada;
- Nossa passado e nossas descobertas são motivo de orgulho.

## ***Objetivos Estratégicos e Estratégias***

**Objetivo Estratégico A:** Buscar, continuamente, a melhoria do Escotismo praticado pelo GEFP.

Para assegurar o alto padrão de Escotismo praticado, o Grupo deve monitorar os efeitos das mudanças e as dinâmicas entre as necessidades e valores da sociedade.

### **Estratégias:**

- Conhecer as boas práticas de outros Grupos e organizações**

O GEFP interage com outras instituições na busca de oportunidades de melhoria. Por exemplo, o Grupo implementou o programa 5S a partir da experiência profissional dos pais. Ainda, o Grupo passou a promover “Oficinas de Música” após a observação do interesse dos jovens por corais e apresentações musicais.

- Assegurar que a aplicação do programa escoteiro esteja adequada à realidade**

As realidades mudam e, se o Movimento Escoteiro não acompanhar essas mudanças, o Grupo estará fadado a deixar de proporcionar programas atrativos e de acordo com os novos contextos.

- Oferecer aos jovens oportunidades de atuação na comunidade**

O Movimento Escoteiro prevê a formação de um indivíduo consciente de sua cidadania e da necessidade de plena inserção na sociedade.

- Criar manuais de procedimentos para acampamentos, excursões, jornadas e acantonamentos**

Todas as ações repetitivas são passíveis de serem padronizadas e documentadas como rotinas a serem praticadas. É possível, por exemplo, confeccionar um manual com a descrição de materiais para se levar em uma excursão de final de semana, um acampamento de dois dias, etc.

- Estimular a criação do hábito de documentar e compartilhar as experiências das seções e setores do Grupo**

Todas as reuniões formais, todos os consensos, todas as novidades técnicas, tudo deve ser registrado para consulta posterior, recuperando, assim, o tempo gasto em se fazer o registro.

- **Elaborar os regimentos internos de cada seção**

Por exemplo, se existe controvérsia sobre quem vai lavar as panelas em um acampamento, a Assembléia da Tropa pode definir, em um Regimento Interno da Seção, que todo jovem que esteja no Período Introdutório deve lavar os pratos no semestre de sua admissão.

**Objetivo Estratégico B:** Desenvolver e melhorar, continuamente, as atividades do GEFP.

O GEFP deve focar no desenvolvimento e melhoria de um limitado, mas eficaz conjunto de atividades, atendendo aos interesses e às necessidades de seus integrantes.

**Estratégias:**

- **Incentivar o desenvolvimento de liderança, aptidões pessoais (musicalidade, dramatizações, etc.) e trabalho em grupo**

A liderança, as aptidões pessoais e o trabalho em grupo são habilidades que o Escotismo pretende desenvolver nos jovens e que lhes serão úteis para o resto da vida.

- **Incentivar a iniciativa**

É a melhor forma de se obter as melhores contribuições de cada indivíduo. Deve-se saber orientar para que se obtenham os melhores resultados e não desestimular novas iniciativas.

- **Incentivar a formação de grupos de interesse**

É extremamente salutar o conhecimento mútuo entre pessoas que a formação de grupos de interesse pode proporcionar, especialmente quando envolve diferentes faixas etárias.

- **Seguir as orientações da UEB e analisá-las criticamente, oferecendo feedback aos diversos órgãos da Entidade**

As modificações que recentemente ocorreram no sistema de especialidades escoteiras, possibilitando conquistas permanentes em diferentes níveis de conhecimento, foram fruto do *feedback* de vários dirigentes do Movimento Escoteiro.

- **Manter a infra-estrutura organizacional do Grupo adequada e atualizada**

As estruturas existentes podem estar funcionando adequadamente, porém a avaliação constante poderá sempre apontar oportunidades de melhoria.

- **Zelar pela segurança própria e de todos**

A preocupação com a segurança é uma constante no Grupo. Todos podem e devem opinar sobre questões de segurança em qualquer tipo de atividade.

- **Proporcionar aos dirigentes e escotistas cursos de atualização e estimular a conquista da Insígnia da Madeira**

É primordial para os dirigentes e escotistas buscarem aperfeiçoamento progressivo não só para sua formação pessoal como, também, para capacitá-los em seu trabalho de educadores dos jovens.

- **Criar procedimentos acolhedores para a recepção e integração das famílias**

Os fundamentos referidos no Planejamento Estratégico visam deixar clara a necessidade de plena participação na vida do Grupo. Qualquer dos membros deve estar apto a ser um agente de integração das famílias, quer sejam recém chegadas ao Grupo ou não.

### **Objetivo Estratégico C: Melhorar os processos internos.**

O GEFP deve melhorar continuamente sua eficácia, eficiência e transparência pela observação e aplicação da Lei Escoteira, pelo uso de metodologias eficientes, pelo encorajamento à participação de todos, facilitando o envolvimento ativo, e pela utilização das mais eficazes tecnologias colocadas ao alcance dos participantes.

**Estratégias:**

- **Possuir política de comunicação**

Há comunicações de eventos, de decisões e de fatos. Existem os mais diversos públicos-alvo e as mais diversas formas de informar. Assim, é importante estabelecer políticas que direcionem a otimização entre necessidade, eficiência e custo.

- **Possuir política de marketing**

As ações de marketing precisam ser convergentes e integradas através de políticas claras.

- **Estar adaptado à realidade da globalização**

A integração cultural que ocorre através das redes de comunicação é um bom passo para diminuir as diferenças culturais. Mesmo dentro do Grupo, pode-se estimular o aprendizado de outras línguas e o conhecimento de outras culturas através de atividades internacionais.

- **Possuir política de integração, sem qualquer discriminação social, racial, econômica, religiosa, etc.**

O sucesso é completo somente quando a participação de todos tenha sido espontânea e plena.

- **Possuir procedimentos padrão**

É necessária a documentação de fatos, eventos, etc., registrando a melhor forma possível de execução até aquele momento. Nada impede que esses procedimentos sejam aperfeiçoados.

- **Zelar pela conservação do patrimônio**

Existem custos invisíveis que, como uma torneira pingando, podem estar elevando as despesas do Grupo e devem ser reduzidos ou eliminados. A conservação dos materiais é essencial para que se evitem reposições desnecessárias.

- **Manter procedimentos contínuos de interação e avaliação entre escotistas e pais**

Tanto para os escotistas mais experientes, como para aqueles que estão iniciando, é estimulada a manutenção de canais de comunicação abertos. Reuniões periódicas de avaliação entre a chefia e os pais indicarão oportunidades de melhoria.

**Objetivo estratégico D:** Atividades escoteiras atrativas, planejadas, com resultados formais.

Os jovens devem sentir-se motivados e poder identificar que as atividades praticadas no GEFP agregam valor

**Estratégias:**

- **Incentivar e promover participação em atividades regionais, nacionais e internacionais.**

O contato direto com pessoas de culturas diferentes promove auto-avaliação dos valores, proporcionando maior autoconfiança.

- **Proporcionar conquista das Insígnias Especiais como Cruzeiro do Sul, Lis de Ouro, Escoteiro da Pátria e Insígnia de BP.**

O título de “Escoteiro da Pátria” consta em muitos dos currículos profissionais e, freqüentemente, tem sido o fator que diferencia o portador dos demais. Projetos de Insígnia de BP nas áreas de saúde, educação, engenharia, artes e outros são, muitas vezes, o início de carreiras brilhantes.

- **Seguir a Lei e a Promessa Escoteiras; orientar-se nos exemplos práticos descritos no “Documento de Andradas”, elaborado pela chefia, em setembro de 2000.**

O “Documento de Andradas” descreve exemplos práticos de cumprimento da Lei e da Promessa Escoteiras e estimula a vivência dos valores expressos nas mesmas situações do dia-a-dia.

- **Desenvolver o Espírito de Patrulha**

É desenvolver a unidade de funcionamento da tropa. Todos na Patrulha são ouvidos; a colaboração de cada um é importante; o canto da patrulha é mantido em ordem; o grito de guerra é vibrante e tem alma; o cuidado com o desenvolvimento individual é contínuo; estimular a liderança é fundamental.

- **Cultivar amor ao Canto de Patrulha**

A melhor forma é cativando através da exposição das conquistas, exposição de fotos de atividades da patrulha, iluminação adequada, identificação da patrulha, melhorias contínuas. Um bom parâmetro é ter orgulho de receber visitas.

- **Aprender fazendo**

Todos estão em aprendizado contínuo, aperfeiçoando as experiências vividas. O objetivo é sempre inovar a partir da experiência prática.

**Objetivo Estratégico E:** Trabalhar de forma integrada com a Sociedade Civil e Cultural Falcão Peregrino.

No Grupo Escoteiro Falcão Peregrino, os pais são parte integrante do processo educacional escoteiro, por meio de sua participação no desenvolvimento do Programa de Jovens e de sua atuação na Sociedade Civil e Cultural Falcão Peregrino.

**Estratégias:**

- **Divulgar junto aos pais o Método e o Programa de Jovens**

Somente conhecendo o Método e o Programa de Jovens é possível obter os melhores resultados através da colaboração de todos.

- **Estabelecer mecanismos de troca (*feedback*) sobre o nível de conquista dos objetivos estratégicos do Grupo**

É a forma objetiva de saber que estamos evoluindo. O acompanhamento permanente dos indicadores é uma das ferramentas de avaliação.

- **Formalizar fóruns de análise, planejamento e tomada de decisões conjuntas em assuntos que digam respeito à comunidade Falcão Peregrino.**

É a manutenção, com periodicidade, dos Indabas do Grupo e dos acampamentos de pais chamados “Um vôo para o futuro”.

- **Estabelecer Calendário anual que priorize os objetivos educacionais da comunidade Falcão Peregrino**

Mesmo os tradicionais eventos do Grupo, como a “Festa de Confraternização”, são realizados com forte cunho escoteiro. É muito importante a participação em atividades sociais como o “Bazar da Pechincha” e em atividades ecológicas como a Campanha de Reciclagem de Latas de Alumínio e a melhoria de praças e espaços públicos. O civismo faz parte das bases do Programa Escoteiro.

- **Estimular a adequação dos Estatutos da Sociedade Civil e Cultural Falcão Peregrino**

Na comunidade, existem duas entidades: o Grupo Escoteiro, propriamente dito, e a Sociedade Mantenedora do Grupo. Há necessidade de atualização do Estatuto da Sociedade. É preciso tornar mais clara a participação familiar dentro da Organização.

### **2.3.Sistema de indicadores**

Atualmente, as decisões no GEFP são tomadas com base na experiência e conhecimento dos chefes e da diretoria, pois a gestão de um Grupo Escoteiro inclui vários aspectos subjetivos.

Os indicadores acompanhados pela diretoria (e compartilhados com todos, pois essa é uma política de transparência do Grupo) são de caráter financeiro e de caráter escoteiro.

Os indicadores de caráter financeiro referem-se à arrecadação do GEFP (oriunda principalmente de eventos) e às despesas no período, seja com a aquisição de equipamentos de apoio para atividades de escotismo (como barracas e caiaques) seja com os custos de operação e manutenção do Grupo e da sede. Como os Grupos Escoteiros são organizações sem fins lucrativos, o objetivo financeiro é buscar um equilíbrio entre as receitas e as despesas.

Alguns exemplos de indicadores de caráter financeiro são:

- Receita com eventos;
- Receita com mensalidades;
- Receita total por período;
- Custos com novas aquisições;
- Despesas por período.

Já os indicadores de caráter escoteiro referem-se ao acompanhamento do quadro geral de jovens, o número de escoteiros e escoteiras de acordo com a idade e o número de insígnias conquistadas pelos jovens, por exemplo. Outros indicadores de caráter escoteiro seriam:

- Número de escoteiros (as);
- Número de patrulhas de escoteiros;
- Número de alcatéias de lobinhos (as);
- Número de insígnias de BP conquistadas por membros do Grupo;
- Número de insígnias de Escoteiro da Pátria conquistadas por membros do Grupo;
- Número de insígnias Lis de Ouro conquistadas por membros do Grupo;
- Número de insígnias Cruzeiro do Sul conquistadas por membros do Grupo.

Existe ainda um sistema de banco de dados com o cadastro e acompanhamento da situação dos jovens e das famílias.

Desse modo, os indicadores atualmente acompanhados são importantes para a gestão do Grupo, mas não mantêm um vínculo direto com a estratégia.

### 3. Revisão de literatura

#### 3.1. Estratégia

PORTER (1992) afirma que a sustentabilidade do sucesso de um negócio reside na sua capacidade de manter vantagem competitiva em relação à concorrência. Assim, escolher e implementar uma estratégia genérica torna possível obter e manter uma vantagem competitiva.

O instrumento indicado por PORTER (1992) para diagnosticar e encontrar maneiras de intensificar a vantagem competitiva é a cadeia de valores. Essa ferramenta divide a organização nas diversas atividades que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição do produto. O escopo dessas atividades, denominado por PORTER (1992) “escopo competitivo” seria fator fundamental para a vantagem competitiva da empresa, através de sua influência sobre a cadeia de valores. Desse modo, um escopo mais estreito (enfoque) pode trazer vantagem competitiva quando a empresa tem competências diferenciadas nas atividades-chave desse escopo. Já uma empresa com um escopo competitivo mais amplo encontraria vantagem competitiva na sinergia entre as diversas atividades e inter-relações entre as cadeias de valor dos segmentos e indústrias em que ela atua.

PORTER (1992) concebe três possíveis estratégias genéricas sustentáveis: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

- **Liderança em custo:** nessa estratégia, a empresa esforça-se em ser o produtor de mais baixo custo em sua indústria. Normalmente, o escopo de atuação é amplo e acaba se tornando, também, uma fonte de vantagem competitiva em custo. Um fator crítico de sucesso é a capacidade de a empresa buscar e manter vantagens em custo, seja através de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso privilegiado a matérias-primas ou outros meios. Desse modo, a empresa líder em custo busca obter sua lucratividade através de ganhos em escala e de uma alta fatia do mercado.
- **Diferenciação:** a empresa busca ser única em uma ou mais características valorizadas por seus clientes. Sendo ímpar em atributos considerados

importantes pelos compradores, a empresa é recompensada com um “preço-prêmio”. A estratégia, então, é a do ganho mais com a margem de lucro do que com a escala de vendas. Essa diferenciação pode se basear no produto em si, nos serviços agregados ou em outros fatores.

- **Enfoque:** O enfoque é a estratégia da especialização em um determinado nicho de mercado. Essa escolha tem de ser bastante criteriosa, pois a empresa se estruturará para ter vantagens competitivas em segmentos específicos. Com enfoque no custo, a empresa buscará uma vantagem em custo no seu segmento-alvo. Já no enfoque na diferenciação, a empresa procurará ser única em atributos valorizados no segmento-alvo em que ela se especializará.
- **Meio-termo:** segundo PORTER (1992), uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no “meio-termo”. Ela não possui nenhuma vantagem competitiva e a empresa só terá lucros se a indústria em que ela estiver inserida apresentar ótimo desempenho como um todo. Segundo PORTER (1992), o “meio-termo” não é sustentável.



Figura 3.1 - Estratégias genéricas, adaptado de PORTER (1992)

Assim, o principal objetivo do Planejamento Estratégico proposto por PORTER (1992) é criar uma estratégia que permita à empresa manter vantagem competitiva de maneira sustentável, com o propósito de, assim, obter desempenho superior.

De acordo com PIETERSEN (2002), um planejamento de longo prazo faz sentido em um ambiente estável e previsível. Mercados dinâmicos e significativamente imprevisíveis exigem, de acordo com o autor, flexibilidade e capacidade de mudar rapidamente. A capacidade das pessoas e da organização como um todo de aprender com as experiências e, assim, promover ajustes em seus planos e adaptar-se às mudanças constantes é o fator preponderante para que a empresa diferencie-se no mercado e atinja seus objetivos.

PIETERSEN (2002) cita o estudo de MINTZBERG (1994), segundo o qual apenas 10% das iniciativas nas empresas provêm de seu planejamento estratégico. Os outros 90% seriam fruto do que MINTZBERG (1994) chama de “estratégia emergente”, ou seja, iniciativas *ad-hoc*, reações e decisões tomadas no dia-a-dia, sem estarem necessariamente atreladas a um planejamento estratégico formal.



Figura 3.2 – Estratégia emergente, adaptado de PIETERSEN (2002)

A estratégia seria, assim, um direcionamento adaptável, não um plano rígido de longo prazo. PIETERSEN (2002) propõe, então, um ciclo de aprendizado estratégico.

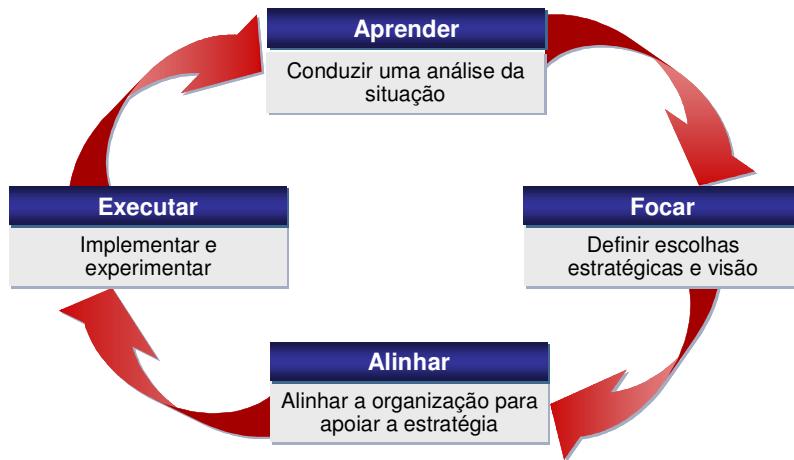


Figura 3.3 – Ciclo de aprendizado estratégico, adaptado de PIETERSEN (2002)

- **Aprender**: a primeira etapa consiste numa análise da situação. Deve ser feito um questionamento que leve a reflexões significativas. A análise situacional deve conter pesquisas de mercado, análise, e discussões interdepartamentais que levem a um diagnóstico simples, que possa ser disseminado para toda a organização.
- **Focar**: na segunda etapa, são feitas escolhas estratégicas e de visão. Em primeiro lugar, são definidos quais clientes serão atendidos, quais necessidades serão contempladas e como. Em seguida, define-se a proposta de diferenciação em termos de competição (um conceito análogo ao de PORTER (1992)). A partir da proposta de diferenciação, são listadas e priorizadas as principais mudanças necessárias para implementá-la. O próximo passo é, então, definir a visão de futuro da empresa, o que será útil para nortear as equipes. Por fim, as escolhas estratégicas são traduzidas em planos de ação de nível tático.
- **Alinhar**: na terceira parte do ciclo, inicia-se o planejamento de projetos para a implementação da estratégia em si. A estrutura de mensuração e remuneração deve ser revista e adaptada à nova estratégia. Os indicadores devem refletir as novas decisões estratégicas, para que as ações também estejam alinhadas com a estratégia. A estrutura organizacional e os processos também podem sofrer adaptações, assim como os ativos intangíveis da empresa. O alinhamento e a mudança do capital humano e da cultura

organizacional são críticos para que as decisões estratégicas se tornem realidade.

- **Executar:** segundo PIETERSEN (2002), durante a implementação dos planos de ação em si, é necessário também explorar alternativas de solução, para que se promova novo aprendizado. A partir do momento em que há novos problemas e novas soluções criativas, o ciclo de aprendizado estratégico se fecha e mantém-se contínuo.

Segundo KAPLAN e NORTON (2004), a estratégia não é um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de Missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados de linha de frente e suporte.



Figura 3.4 - O BSC como etapa de um processo contínuo, adaptado de KAPLAN e NORTON (2004)

A Missão da organização fornece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. A Missão e os Valores essenciais que a acompanham mantêm-se bastante estáveis no tempo. A Visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização. Além disso, a Visão coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da Missão e dos Valores essenciais para a dinâmica da estratégia, a etapa seguinte do processo contínuo. A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas.

### **3.2. Sistemas de indicadores**

Os sistemas de indicadores tradicionais sempre focaram somente na mensuração dos resultados financeiros. Assim, segundo KAPLAN e NORTON (2004), é como se a alta direção das organizações sempre “dirigissesem o automóvel olhando para o retrovisor”, ou seja, a medição do desempenho através de indicadores exclusivamente financeiros e de resultado não ofereceu a muitas empresas a flexibilidade necessária para atravessar as curvas sinuosas da economia mundial nas décadas de 1980 e 1990. Em outras palavras, em um cenário dinâmico e complexo as organizações necessitam de sistemas de medição de desempenho que lhes permitam “olhar pelo pára-brisa e ver para onde seus automóveis estão se deslocando”.

BARBARÁN (2005) lista alguns dos principais problemas enfrentados por organizações com sistemas de indicadores puramente financeiros e de resultado:

- Visão de curto prazo para atingir resultados financeiros satisfatórios;
- Otimização do desempenho local ao invés da otimização do desempenho global;
- Monitoramento voltado para dentro da empresa;
- Avaliação insatisfatória de investimentos em novas tecnologias produtivas;
- Avaliação somente da eficiência e não da eficácia em conjunto;

- Desconsideração de medidas não financeiras, como por exemplo: qualidade, inovação, tempo de resposta, etc. (exceto produtividade);
- Acompanhamento somente dos resultados finais alcançados;
- Descrição do desempenho passado;
- Falta de relevância para a tomada de decisão na manufatura para a solução de problemas tanto de longo como de curto prazo;
- Informação disponível tarde, devido ao longo ciclo de processamento de dados pelo setor de contabilidade;
- Resultados excessivamente sintéticos e;
- Impedimento da adoção de novas filosofias e métodos de gestão.

Desse modo, muitos modelos de sistemas de indicadores têm sido desenvolvidos e apresentados desde os anos 1980. O objetivo principal de cada sistema é oferecer a possibilidade de uma mensuração de desempenho que envolva também aspectos não financeiros e que esteja, assim, alinhada com a estratégia competitiva da organização.

BARBARÁN (2005) lista os principais modelos propostos nas décadas de 1980 e 1990:

MODELO	FONTE
OPTIM – <i>Operating Profit through Time and Investment Management</i>	Sullivan (1986)
Modelo para a Medição do Desempenho	Santori e Anderson (1987)
Modelo de Desempenho Integral da Manufatura	Son e Park (1987)
Matriz de Medição de Desempenho	Keegan <i>et alli</i> (1989)
SMART – <i>Performance Pyramid</i>	Cross e Linch (1990); McNair <i>et alli</i> (1990)
Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo	Azzzone <i>et alli</i> (1991)

<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Kaplan e Norton (1992)
Modelo para Medição do Valor Adicional	Barker (1993)
Estruturas de Indicadores de Gestão	Muscat e Fleury (1993)
Sete Critérios de Desempenho	Sink e Tuttle (1993)
Medição do Progresso da TQM	Cupello (1994)
Matriz do Objetivo do Desempenho	Das (1994)
Desempenho Quantum	Hronec (1994)
<i>Performance Measurement Questionnaire</i> (PMQ)	McMann e Nanni (1994)
Modelo de Medição de Desempenho para Manufatura Classe Mundial	Kasul e Motwani (1995)
Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	Lee <i>et alli</i> (1995)
Modelo de Medição de Desempenho	Rose (1995)
Prêmio da Qualidade “Malcom Bridge”	Bemowski (1996), Best (1997) e Brown (1997)
Medição de Desempenho para Gestão por Processos	De Toni e Tonchia (1996)
Sistema de Medição de Desempenho Integrado	Bitici <i>et alli</i> (1997)
Sistema de Medição de Desempenho Proativo	Daniels e Burns (1997)
Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	Ghalayini <i>et alli</i> (1997)
<i>Accountability Scorecard</i>	Nickols (1997)
<i>Strategic Scorecard</i>	Slater <i>et alli</i> (1997)

Tabela 3.1 – Modelos de sistemas de indicadores. Fonte: BARBARÁN (2005)

Devido ao alto número de sistemas de indicadores, neste trabalho foram detalhados alguns dos mais relevantes dentre esses sistemas.

### 3.2.1. Estruturas de Indicadores de Gestão – MUSCAT e FLEURY

MUSCAT e FLEURY (1993) propõem um modelo de sistema de indicadores, ao estudarem os “indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira”.

Os autores sugerem primeiro identificar os objetivos estratégicos da empresa, representantes de sua Visão de longo prazo e de sua Missão.

A partir dos objetivos estratégicos, a empresa analisa o ambiente mercadológico em que está inserida e, através de seu estilo empreendedor, define como alcançará esses objetivos, formulando sua estratégia competitiva.

Em seguida, deve-se estudar os Fatores Críticos de Sucesso para que a estratégia seja bem sucedida.

Segundo os autores, “Os fatores críticos de sucesso são as variáveis nas quais a empresa precisa necessariamente ter bom desempenho para dar sustentação à estratégia competitiva”.

Por fim, uma vez definidas as variáveis críticas para o bom desempenho da empresa, formulam-se indicadores para monitorar essas variáveis e, consequentemente, a implementação da estratégia.



Figura 3.5 – Modelo de MUSCAT e FLEURY, adaptado de MARTINS (1999)

### 3.2.2. Modelo para a Medição do Desempenho – SANTORI e ANDERSON

SANTORI e ANDERSON (1987) apresentam um modelo que também segue a lógica “objetivos estratégicos – fatores críticos de sucesso – medidas de desempenho”.

Os autores dão especial atenção, no entanto, ao alinhamento do ambiente da empresa aos objetivos estratégicos.

Os fatores internos mais importantes para as medidas de desempenho são:

- Metas da empresa;
- Estrutura organizacional;
- Estrutura de recompensa;
- Ambiente operacional (manufatura, vendas, marketing, administração e apoio).



Figura 3.6 – Modelo de SANTORI e ANDERSON, adaptado de MARTINS (1999)

### 3.2.3. SMART – *Performance Pyramid* – CROSS e LINCH; MCNAIR

SMART é uma sigla para *Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique* (Medição Estratégica, Análise e Técnica de Reporte). O propósito do SMART é mudar

a orientação do sistema de rastreamento dos custos incorridos para a melhoria de processo.

Com uma visão mais holística do sistema de medição, os autores propõem um mecanismo para monitorar e gerir as expectativas dos clientes e o desempenho para satisfazer as expectativas, a *Performance Pyramid*. A Pirâmide do Desempenho foi desenvolvida com base nos conceitos de Gestão da Qualidade Total, Engenharia Industrial e Custo Baseado em Atividades.

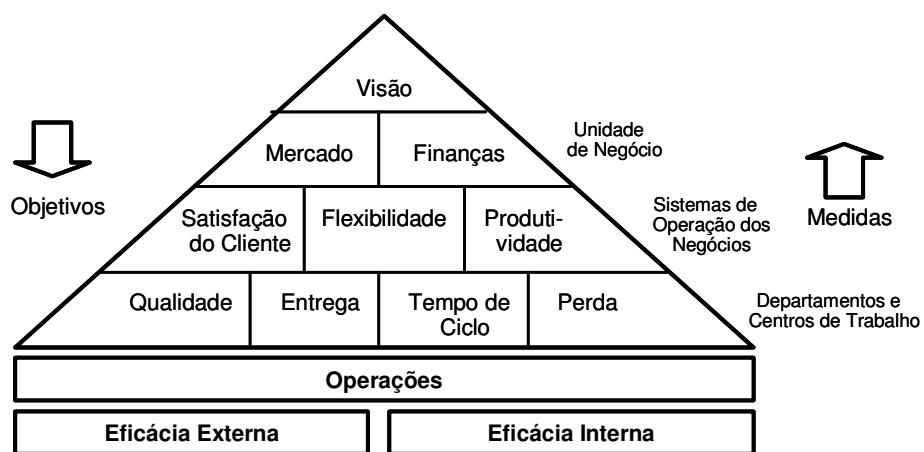


Figura 3.7 – *Performance Pyramid*. Fonte: MARTINS (1999)

Através da *Performance Pyramid*, pode-se estabelecer um elo entre a visão corporativa e os departamentos e centros de trabalho, onde se encontram as atividades de operação do dia-a-dia da empresa. Esse elo é estabelecido pelos objetivos financeiros e de mercado. Pressupõe-se haver, assim, uma relação de causa e efeito válida entre os objetivos e os indicadores.

Os autores ainda dividem as medidas de desempenho em dois grupos: as relativas à eficiência interna das atividades e dos departamentos expressos para a alta administração, em termos financeiros, e para as operações, em termos físicos; e aquelas que medem a efetividade externa em termos de mercado.

### 3.2.4. Modelo de Medição de Desempenho para Gestão por Processos – DE TONI e TONCHIA

O sistema de medição de desempenho proposto por RUMMLER e BRACHE enfatiza a integração vertical do sistema. Segundo os autores, a eficácia da organização depende do alinhamento dos diferentes níveis da organização, dos processos e do trabalho. O sucesso dependeria, assim, de esses níveis apontarem para a mesma direção. Essa integração e direcionamento seriam dados pelo sistema de medição.

Desse modo, se houver, por exemplo, medidas de desempenho de qualidade no nível da organização, deve haver também medidas de desempenho de qualidade nos outros dois níveis (processos e trabalho).

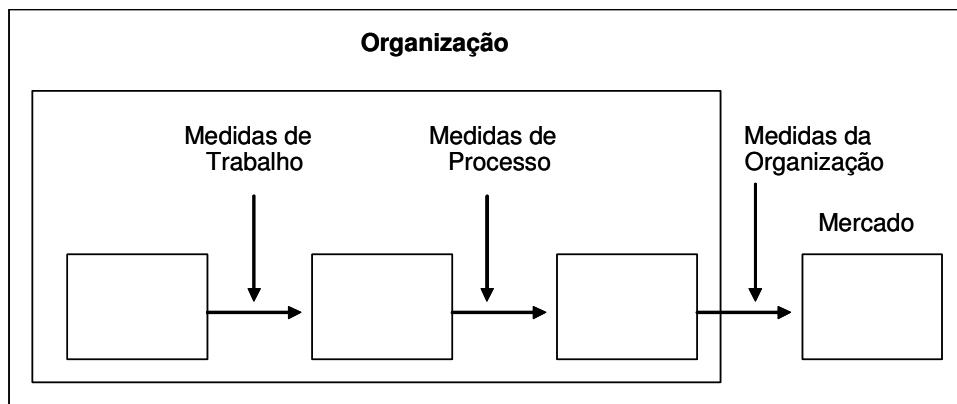


Figura 3.8 – Medição nos três níveis da Organização. Fonte: MARTINS (1999)

Já DE TONI e TONCHIA propõem um sistema cuja ênfase é na integração horizontal. Para os autores, a introdução de um novo paradigma de produção, via a adoção dos princípios e métodos da *lean production*, exige novas formas de organização e gestão e a gestão por processos é uma delas.

Assim, MARTINS (1999) relaciona os efeitos da Gestão por Processos sobre o sistema de medição de desempenho:

- Estabelecimento de medidas de desempenho globais que proporcionem a apuração da efetividade do processo;

- Identificação da forma pela qual as atividades atingem o desempenho, tanto de forma absoluta quanto relativa e;
- Definição, medição e avaliação do desempenho da atividade em relação às sub-tarefas do processo.

DE TONI e TONCHIA enfatizam três critérios competitivos (custo, qualidade e tempo) no âmbito da introdução da *lean production*.

Na figura, há um exemplo do modelo para o processo de desenvolvimento do produto. As linhas não contínuas significam que um critério competitivo passa a ser avaliado por outra medida de desempenho.

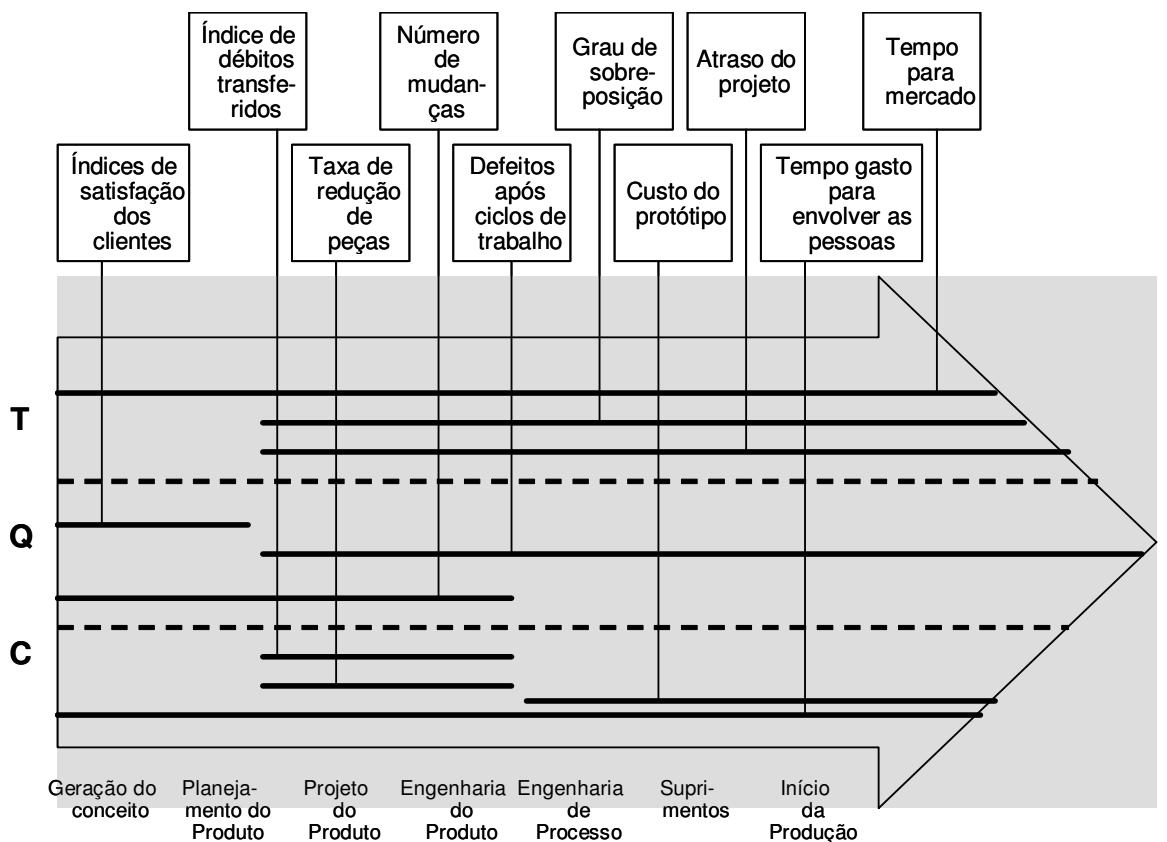


Figura 3.9 – Exemplo de sistema de medição para o processo de desenvolvimento de produtos.

Fonte: MARTINS (1999)

Essa modelagem permite dois tipos de análise: análise horizontal e análise vertical. Na análise horizontal é possível verificar e analisar o desempenho do processo num determinado critério competitivo ou vários. Na análise vertical é possível verificar e

analisar o desempenho da atividade por critério competitivo e em relação aos clientes e fornecedores internos.

### 3.2.5. Sistema de Medição de Desempenho Integrado – BITICI et alli

O sistema é o meio para desdobrar a visão e as estratégias da organização, ou seja, o sistema é composto por subsistemas nos diferentes níveis da organização, o que confere ao sistema original um caráter integrado e completo e garante que os objetivos das áreas estejam atrelados aos objetivos organizacionais. Vale ressaltar que o desdobramento aqui se refere apenas aos objetivos e não de diretrizes (metas e meios para alcançá-las).

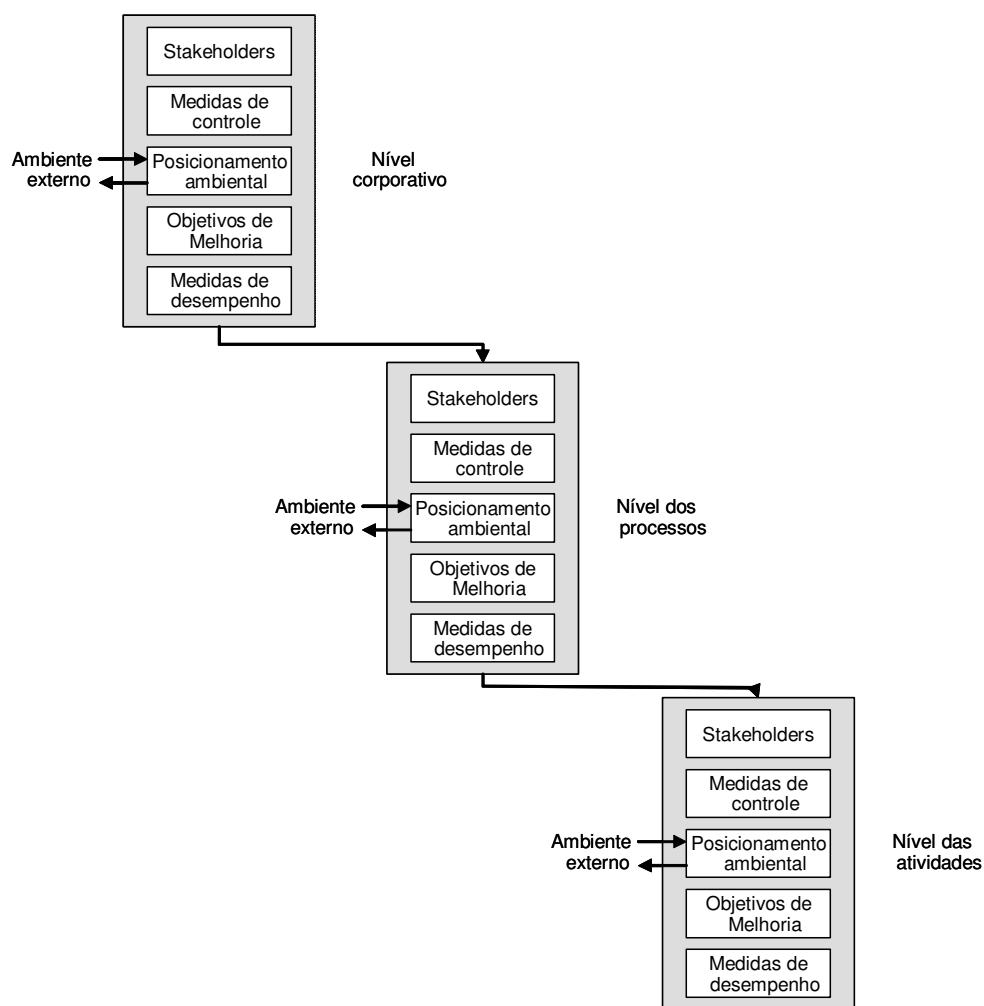


Figura 3.10 – Modelo de referência para o sistema de Medição de Desempenho Integrado.

Fonte: MARTINS (1999)

### 3.2.6. **Balanced Scorecard – KAPLAN e NORTON**

O *Balanced Scorecard*, ou conjunto equilibrado de indicadores, foi desenvolvido por Kaplan e Norton com a missão de resolver problemas de mensuração. Após a aplicação do modelo em diversas empresas e outras organizações, o BSC evoluiu para um modelo de gestão estratégica, um painel de indicadores que mede a implementação da estratégia e fornece *feedback* contínuo.

Kaplan e Norton partem da premissa de que a confiança exclusiva em indicadores financeiros estava induzindo as empresas a opções errôneas. A abordagem do BSC deve preservar as mensurações de desempenho financeiro, os indicadores de resultado, mas deve complementá-las com a mensuração de outros vetores de desempenho futuro.

Segundo os autores, a medição da estratégia conduz as organizações a indicadores adequados do desempenho futuro. Assim, todos os objetivos e indicadores – financeiros e não financeiros – devem emanar da visão e da estratégia da organização.

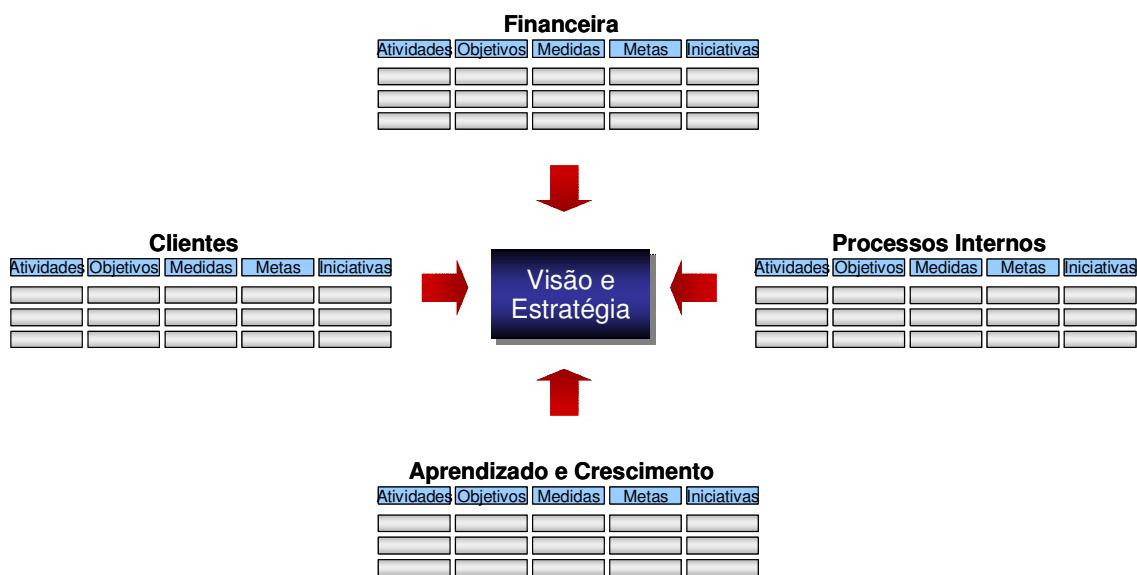


Figura 3.11 – Estrutura do BSC, adaptado de KAPLAN e NORTON (1997)

Os indicadores no BSC estão organizados segundo quatro perspectivas:

- Financeira;
- Clientes;

- Processos Internos e
- Aprendizado e Crescimento.

As medições representam o balanço entre medidas externas (acionistas e clientes) e medidas internas (processos internos e aprendizado e crescimento).

### ***Resultados e vetores de desempenho***

Na aplicação do BSC, são utilizadas diversas medidas de desempenho, que podem ser desdobradas em dois tipos:

- Indicadores de ocorrência ou medidas de resultado. Visam comunicar a maneira como os resultados devem ser alcançados, tais como: lucratividade, participação de mercado, satisfação do cliente. Indicam os objetivos maiores da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. Refletem geralmente desempenho histórico e são mais fáceis de analisar, porém não refletem as atividades correntes e pecam quanto à falta de poder preditivo.
- Indicadores de tendência ou vetores de desempenho. Reapresentam a singularidade da estratégia da unidade de negócio sejam eles os vetores de lucratividade, os segmentos de mercado que serão nicho de mercado daquela unidade dentre outros. Visam, então, alertar toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro, visando, portanto, predizer por natureza. São indicadores mais difíceis de identificar e freqüentemente não possuem histórico na organização. Por exemplo: horas com clientes.

### ***Mapas Estratégicos***

De acordo com KAPLAN e NORTON (2004), “O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece para os executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento”.

Assim, um dos principais diferenciais do mapa estratégico e do BSC é descrever a transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis, através de uma cadeia de

relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas e os indicadores.

Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prontamente visíveis</li> <li>● Rigorosamente quantificáveis</li> <li>● Parte do balanço patrimonial</li> <li>● Investimentos produzem retornos conhecidos</li> <li>● Facilmente duplicáveis</li> <li>● Depreciam-se com o uso</li> <li>● Aplicações finitas</li> <li>● Mais bem gerenciados com a mentalidade da “escassez”</li> <li>● Mais bem alavancados por meio do controle</li> <li>● Acumuláveis e armazenáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Invisíveis</li> <li>● Difíceis de quantificar</li> <li>● Não monitorados pela contabilidade</li> <li>● Avaliação com base em pressupostos</li> <li>● Não suscetíveis a compra ou imitação</li> <li>● Valoriza-se com o uso inteligente</li> <li>● Têm múltiplas aplicações sem redução de valor</li> <li>● Mais bem gerenciados com a mentalidade da “abundância”</li> <li>● Mais bem alavancados por meio do alinhamento</li> <li>● Dinâmicos, curta permanência na prateleira quando fora do uso</li> </ul>

Figura 3.12 – Ativos tangíveis versus intangíveis. Adaptado de ULRICH (2000)

### ***Perspectiva financeira***

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais.

O BSC retém a perspectiva financeira como objetivo último de maximização do lucro pelas empresas. Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, incluindo sua implementação e execução, está contribuindo para a melhoria da última linha da demonstração de resultado. O desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas:

- Crescimento da receita;
- Aumento da produtividade.

As empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes. Assim, vendem maiores volumes dos atuais

produtos ou serviços. As empresas também geram crescimento da receita mediante o lançamento de novos produtos.

O aumento da produtividade, a segunda dimensão da estratégia financeira, também ocorre de duas maneiras. Primeiro, as empresas reduzem custos, por meio da diminuição das despesas diretas e indiretas. Essas reduções de custos criam condições para que se produza a mesma quantidade, gastando menos com materiais, energia e outros insumos. Segundo, as empresas, ao utilizar seus ativos financeiros e físicos com mais eficiência, reduzem as necessidades de capital circulante e de capital fixo para suportar determinado nível de atividade.

A conexão com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças em geral contraditórias do crescimento e da produtividade. Sob pressão contínua para apresentar resultados financeiros aos acionistas, a tendência é de que a administração priorize ações de aumento da produtividade (curto prazo) em detrimento do crescimento (longo prazo).

O desenvolvimento da primeira camada do mapa estratégico força as organizações a manejá-la essa tensão. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade).

### ***Perspectiva do Cliente***

A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.

A estratégia de crescimento da receita exige uma proposta de valor específica, na perspectiva do cliente, que descreva como a organização criará valor diferenciado e sustentável para clientes-alvo.

Apenas satisfazer e reter clientes não chega a ser estratégia. Para que se configure estratégia, é preciso que se identifiquem segmentos de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade. As empresas devem medir o grau de satisfação, os índices de retenção e a fatia de mercado em relação aos clientes-alvo almejados.

Depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e indicadores de sua proposição de valor. A proposição de valor define a

estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao segmento de mercado selecionado. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes.

Os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objetivos e indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, que todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da organização.

### ***Perspectiva dos Processos Internos***

A perspectiva dos processos internos identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Depois que a organização forma uma imagem clara dos objetivos financeiros e para os clientes, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia.

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização:

- Produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes;
- Melhoram os processos e reduzem custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

Os vários processos internos das organizações podem ser divididos em quatro grupos:

1. Processos de gestão operacional;
2. Processos de gestão de clientes;
3. Processos de inovação e;
4. Processos regulatórios e sociais.

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos.

Embora todas as organizações tentem desenvolver seu pessoal, tecnologia e cultura, a maioria não alinha esses ativos intangíveis com a estratégia. O mapa estratégico do BSC cria condições para que os executivos identifiquem os recursos específicos de capital humano, da informação e organizacional exigidos pela estratégia.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns aos outros por **relações de causa e efeito**. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

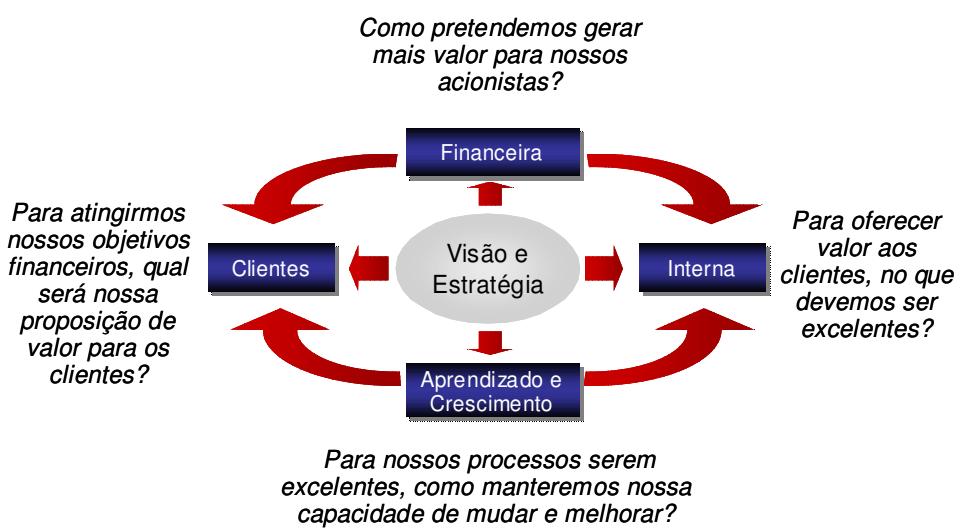


Figura 3.13 – Elo entre as quatro perspectivas e a implementação da visão, adaptado de KAPLAN (2004)



Figura 3.14 – O modelo do BSC, adaptado de KAPLAN (2004)

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarião condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. KAPLAN e NORTON (2004) denominam esses programas de iniciativas estratégicas. Para cada indicador do BSC, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem ser alinhados em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote integrado de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico deve se desenvolver um plano de negócio auto-suficiente.

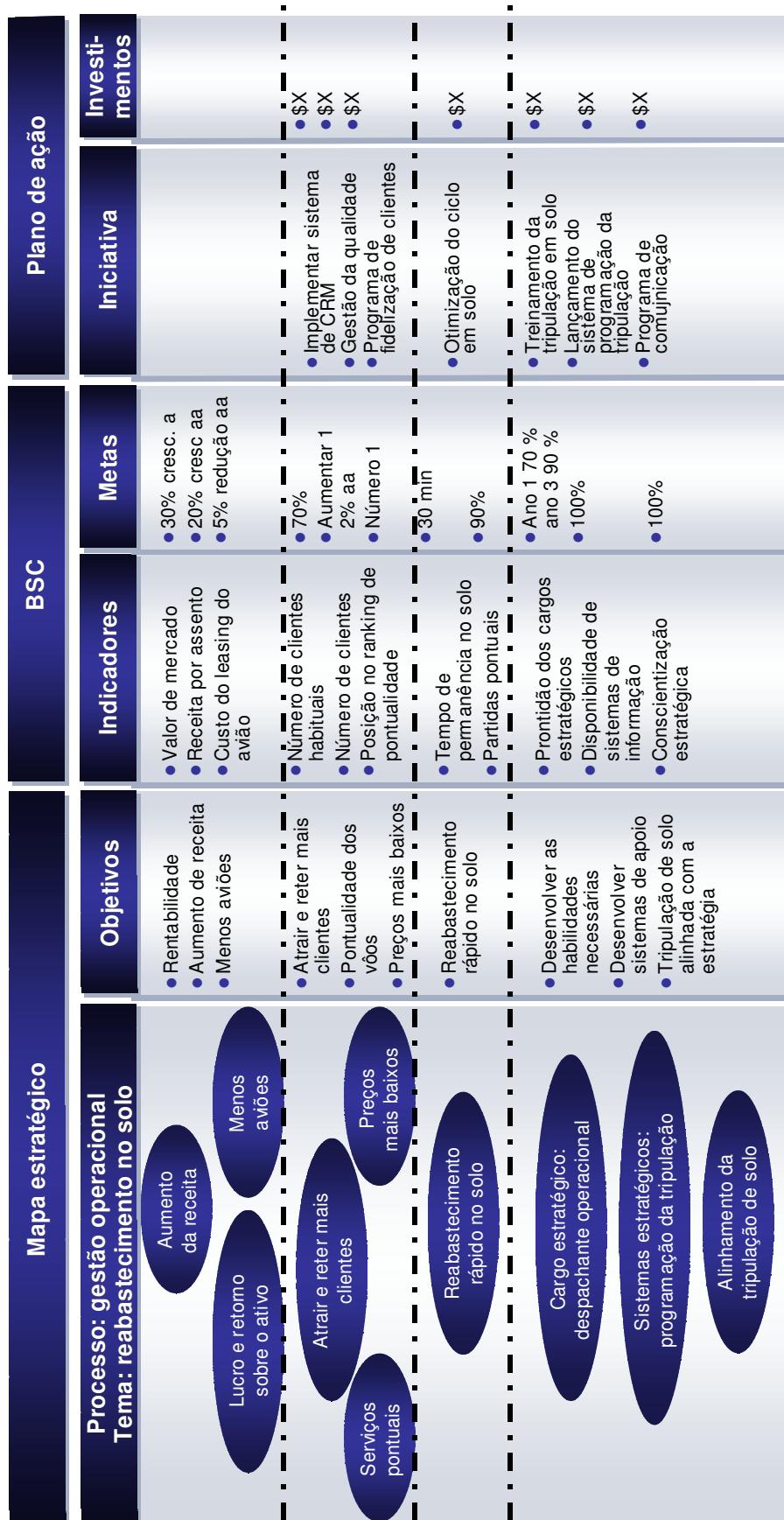


Figura 3.15 - Exemplo de Mapa Estratégico, BSC e Planos de Ação,

adaptado de KAPLAN e NORTON (2004)

### **3.3. Justificativa do modelo escolhido**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi escolhido como o modelo para o desenvolvimento do sistema de indicadores estratégicos do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino porque apresenta algumas características que o diferenciam dos demais modelos estudados.

Primeiramente, o BSC é o modelo para sistemas de indicadores estratégicos mais difundido e reconhecido no mercado. Há muitos casos de sucesso documentados e de conhecimento público, seja através do trabalho direto dos autores Robert Kaplan e David Norton, seja através do trabalho de outros profissionais em todo o mundo.

O BSC é um modelo que torna explícito o elo entre as iniciativas e os objetivos estratégicos. Através da aplicação do BSC, é possível tornar a organização orientada para a estratégia, pois toda a priorização de projetos e atividades passa a estar vinculada à estratégia organizacional.

Especificamente para o caso do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino, o BSC tem também se revelado um modelo eficaz para a descrição e a medição da estratégia de entidades governamentais e organizações do Terceiro Setor. As relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos são uma contribuição exclusiva do BSC para a descrição de estratégias que envolvem ativos intangíveis e processos de criação de valor que não necessariamente incluem transformação física.

Em síntese, o BSC foi escolhido por ser o modelo mais difundido e reconhecido no mercado e por apresentar características que possibilitam a descrição e medição da estratégia de uma organização do Terceiro Setor com o respaldo de inúmeros casos de sucesso documentados e divulgados nos meios acadêmico e profissional.

## 4. Desenvolvimento do sistema de indicadores

### Aplicação do Modelo ao Grupo Escoteiro Falcão Peregrino

Para o desenvolvimento do sistema de indicadores do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino, foi elaborado um plano de implementação de acordo com o que sugerem KAPLAN e NORTON (1997) e NIVEN (2002):

1. Proposição do Projeto para Diretoria (Venda interna do projeto);
2. Consulta a materiais institucionais prévios (*background material*);
3. Capacitação da equipe de trabalho em indicadores e BSC;
4. Desenvolvimento do Mapa Estratégico a partir do Planejamento Estratégico;
5. Desenvolvimento dos indicadores associados aos objetivos do Mapa Estratégico;
6. Medição e definição de metas e lacunas de desempenho (*gaps*) e;
7. Elaboração de planos de ação para o preenchimento das lacunas de desempenho.

#### 4.1. Proposição do Projeto para Diretoria (Venda interna do projeto)

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997), o apoio da alta liderança é um fator crítico de sucesso para o projeto de desenvolvimento de um *scorecard* organizacional. Mais do que um patrocinador executivo (*executive sponsor*) influente, entende-se ser necessário o apoio de todos os envolvidos, direta ou indiretamente no projeto (*stakeholders*).

Esse ideal de apoio completo é utópico, pois na prática das organizações, a(s) pessoa(s) responsável(eis) pela elaboração do *scorecard* lida(m) com diferentes opiniões e percepções sobre a gestão estratégica da organização. Por outro lado, um mínimo de apoio é necessário para que se viabilize o projeto, pois um sistema de indicadores de desempenho elaborado isoladamente e sem suporte político dentro da organização provavelmente estará fadado ao desuso. Assim, no início do projeto é necessário

envolver as pessoas interessadas (no caso do Grupo Escoteiro, principalmente a Diretoria e a Chefia) e realizar uma venda interna do trabalho.

Essa venda interna foi realizada através de entrevistas com alguns dos diretores que tinham sido responsáveis pela elaboração do Planejamento Estratégico e, principalmente, através de uma apresentação para a Diretoria e a Chefia do Grupo.

A apresentação teve como objetivos principais:

- Situar a Diretoria e a Chefia do Grupo em relação ao Trabalho de Formatura e suas implicações;
- Fazer uma breve explanação sobre indicadores de desempenho e estratégia;
- Expor os benefícios do desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho;
- Fazer uma proposta de parceria entre o autor e a instituição, com responsabilidades para ambas as partes e;
- Delimitar o escopo do projeto.

#### **4.2. Consulta a materiais institucionais prévios (*background material*)**

Após o fechamento da parceria com a Diretoria e a Chefia do Grupo, foram coletados e estudados os materiais institucionais do GEFP, em especial o Plano Estratégico, em que são definidas a Missão organizacional do Grupo, sua Visão de longo prazo, os Valores que o identificam, seus Objetivos Estratégicos e as estratégias definidas para atingi-los. Do ponto de vista da gestão estratégica da instituição, também foi conhecido o atual sistema de indicadores, em que são acompanhados parâmetros financeiros (receitas e despesas) e escoteiros (número de escoteiros e insígnias, por exemplo).

Ainda, foram consultados materiais relativos ao Escotismo, à história da União dos Escoteiros do Brasil, ao Grupo Escoteiro Falcão Peregrino e à Organização mundial do Movimento Escoteiro (*World Scouts*).

Assim, os principais materiais consultados foram:

- Planejamento Estratégico;

- Livro Oficial do Grupo (com informações sobre seu histórico e sua dinâmica de funcionamento);
- Materiais distribuídos aos novos pais;
- Informativos diversos;
- Página eletrônica do GEFP;
- Página eletrônica da UEB e;
- Página eletrônica do *World Scouts*.

A etapa de consulta a materiais institucionais prévios tem o objetivo principal de fornecer aos envolvidos no projeto o conhecimento e as informações necessárias para a posterior elaboração do Mapa Estratégico.

O principal material estudado, o Planejamento Estratégico, é bastante difundido no Grupo, inclusive entre as famílias. Desse modo, os principais objetivos e estratégias são de conhecimento da Diretoria, da Chefia, dos pais e, muitas vezes, dos próprios jovens. Essa familiaridade com as diretrizes estratégicas da organização facilita o trabalho de discussão e elaboração do Mapa Estratégico.

#### **4.3. Capacitação da equipe de trabalho em indicadores e BSC**

Para o projeto foi constituído um grupo de interesse. O autor atuou como um consultor da organização, em parceria com os membros do grupo de interesse, composto por diretores, chefes escotistas e inclusive alguns jovens.

Para que todos os componentes do grupo de interesse pudessem estar em um mesmo nível de conhecimento e familiaridade com o BSC, foi necessária a elaboração de um treinamento, ministrado pelo autor.

O treinamento em BSC teve, assim, dois objetivos principais:

- Capacitar o grupo de interesse em Mapas Estratégicos e BSC e;
- Motivar os membros do grupo de interesse a assumirem um papel ativo no desenvolvimento do trabalho.

Assim, o treinamento não poderia ser composto exclusivamente por conteúdo expositivo; pelo contrário, seria necessário desenvolver uma dinâmica de treinamento que envolvesse conteúdo expositivo, atividades práticas (um dos valores do Escotismo é o “Aprender Fazendo”), exposição dos benefícios do BSC como sistema de medição de desempenho e ainda uma explanação sobre a compatibilidade do BSC com o perfil de uma organização sem fins lucrativos, pois em geral o BSC é apresentado como uma ferramenta de uso empresarial. O treinamento foi desenvolvido em uma linguagem menos acadêmica e mais prática, sendo assim de mais fácil acesso para os participantes.

O treinamento foi, então, organizado de acordo com quatro perguntas que os membros do Grupo teriam em relação ao BSC:

- Utilidade estratégica do BSC (Para que serve)?
- descrição sucinta do modelo (O que é)?
- Viabilidade de aplicação do modelo a entidades do Terceiro Setor (Tem a ver com o Terceiro Setor)?
- Etapas de um projeto de aplicação do modelo (Como se faz)?

### **Utilidade estratégica do BSC (Para que serve)?**

Mesmo antes de expor o que é o BSC, foram apresentados alguns dos benefícios da aplicação do BSC, para estimular o interesse dos participantes:

- Esclarecer as estratégias e comunicá-las a todos;
- Identificar os principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia;
- Alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional, para que exerçam o maior impacto possível;
- Fornecer o elo entre formulação e implementação da Estratégia e;
- Medir a estratégia.

Foi apresentada, então, uma analogia de interesse dos escoteiros:

Se o topo da montanha é a Visão...

- O caminho é a Estratégia;
- O mapa é o Mapa Estratégico;
- A bússola é o Planejamento Estratégico;
- O GPS é o *Balanced Scorecard*, afinal... o BSC serve para medir a estratégia.

### Descrição sucinta do modelo (O que é)?

Nesta etapa, foi feita uma explanação sobre o que é de fato o BSC:

- É uma ferramenta de gestão estratégica com indicadores
- Segundo Kaplan e Norton, o processo de gestão estratégica passa por três ações:
  - Formular a estratégia – Planejamento Estratégico;
  - Descrever a estratégia – Mapa Estratégico;
  - Medir a estratégia – BSC.

Também foram realizadas atividades práticas, como alguns estudos de caso e a elaboração de um Mapa Estratégico e de seu respectivo *scorecard* para o caso de uma padaria:

### Atividade - Vamos montar o Mapa Estratégico de uma padaria que tem o seguinte Planejamento Estratégico:

Planejamento Estratégico	
• <b>Missão:</b> Fornecer com qualidade pãezinhos e outras soluções em alimentação e satisfazer nossos clientes	
• <b>Visão:</b> Ser reconhecida como a melhor padaria da cidade	
• <b>Planejamento Estratégico</b>	
• <b>Estratégia Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Aumentar o faturamento com clientes de maior poder aquisitivo</li><li>➔ Oferecer produtos diferenciados e de alto valor agregado</li></ul>
• <b>Estratégia Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Rever processos para produzirmos pães, doces e bolos (atualmente só produzimos pães)</li><li>➔ Ter sempre pãezinhos quentes e frescos</li><li>➔ Ter ótimo atendimento</li></ul>
• <b>Estratégia de pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Capacitar padoleiros para novos desafios</li><li>➔ Ter atendentes simpáticos e que tratem bem o cliente</li></ul>

Figura 4.1 – Atividade sobre Mapa Estratégico. Elaborado pelo autor

## Sugestão de Mapa Estratégico

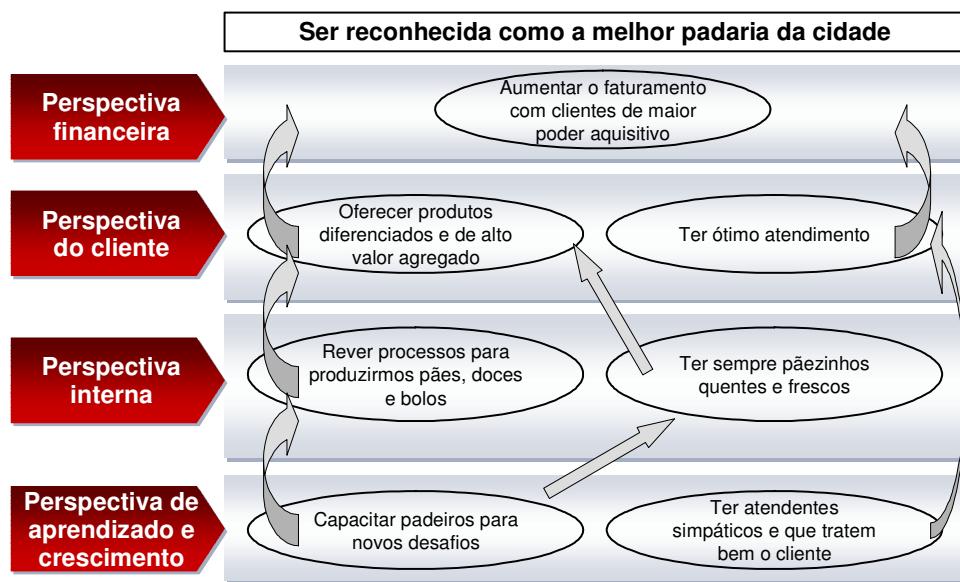


Figura 4.2 – Atividade sobre Mapa Estratégico. Elaborado pelo autor

Vamos pensar em indicadores para o ME da padaria (Sugestão)

Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar o faturamento com clientes de maior poder aquisitivo</li> <li>Oferecer produtos diferenciados e de alto valor agregado</li> <li>Rever processos para produzirmos pães, doces e bolos (atualmente só produzimos pães)</li> <li>Ter sempre pãezinhos quentes e frescos</li> <li>Ter ótimo atendimento</li> <li>Capacitar padeiros para novos desafios</li> <li>Ter atendentes simpáticos e que tratem bem o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faturamento por venda</li> <li>Número de produtos exclusivos/ margem de lucro dos produtos responsáveis por 80% do faturamento (Pareto)</li> <li>Número de produtos que não podíamos produzir há 6 meses e podemos produzir agora</li> <li>Resultado médio de teste surpresa de temperatura do pãozinho</li> <li>Pesquisa junto aos clientes</li> <li>Número de cursos para padeiros no último ano</li> <li>Número de treinamentos para atendentes</li> </ul>

Figura 4.3 – Atividade sobre Mapa Estratégico e indicadores. Elaborado pelo autor

### Viabilidade de aplicação do modelo a entidades do Terceiro Setor (Tem a ver com o Terceiro Setor)?

Após uma explanação sobre os benefícios da aplicação do BSC e de atividades práticas para fixação do conteúdo sobre Mapas Estratégicos e BSC, foi possível discutir a aplicabilidade do modelo a instituições do Terceiro Setor. De fato, a bibliografia de KAPLAN e NORTON (1997; 2001; 2004) apresenta exemplos e traz discussões sobre a adaptação do BSC à realidade de uma entidade governamental (Segundo Setor) ou ONG (Terceiro Setor).

Basicamente, o principal aspecto está na discussão sobre as quatro perspectivas clássicas do *scorecard*: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento. Em geral, em instituições que não objetivam o lucro, há uma leve diferença nessas perspectivas:

No caso do 3º Setor e do governo, as 4 Perspectivas mudam um pouco, mas a lógica é a mesma

#### Exemplos

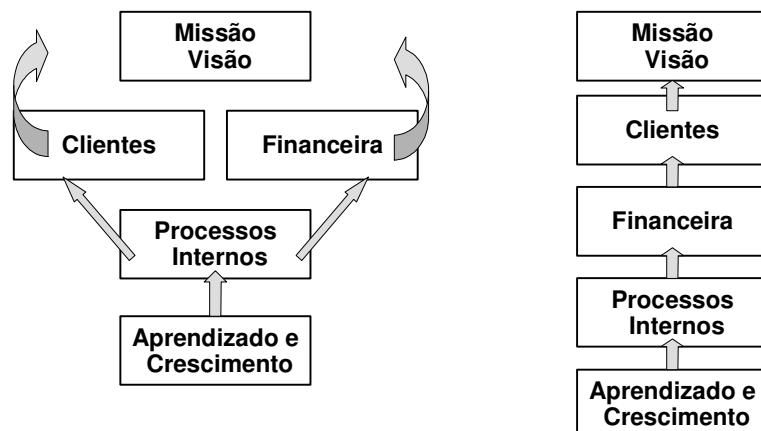


Figura 4.4 – Perspectivas para instituições que não visam ao lucro.

Baseado em KAPLAN e NORTON (2001)

## O BSC combina com o 3º Setor ?

- O BSC serve para **qualquer organização**, não só para empresas
- Muitas entidades do 3º setor e governamentais têm implementado com sucesso o BSC
  - ➔ Hospitais
  - ➔ Exército dos EUA
  - ➔ Diversas ONG's
  - ➔ No Brasil: A Riovoluntário e a Parceiros Voluntários têm uma experiência de sucesso com BSC
- A principal diferença entre ME's de empresas e de "não-empresas" é a definição das 4 perspectivas. Nas "não-empresas", o **Financeiro não aparece no topo** (em geral, a missão ou os clientes)
- Afinal, não são só as empresas que precisam **implementar suas estratégias!**

Figura 4.5 – Discussão sobre BSC e Terceiro Setor. Elaborado pelo autor

Existem muitos exemplos disso



Exemplo de Mapa de Objetivos Estratégicos do Duke Childrens Hospital

Figura 4.6 – Exemplo de Mapa Estratégico de hospital. Fonte: KAPLAN e NORTON (2001)

### Etapas de um projeto de aplicação do modelo (Como se faz)?

A etapa final do treinamento consiste na discussão das etapas de um projeto de aplicação do BSC e dos papéis do consultor (no caso do GEFP, do autor) e da equipe de trabalho (no caso do GEFP, o grupo de interesse).

As etapas apresentadas no treinamento diferem levemente das 7 etapas neste trabalho apresentadas, para fins exclusivamente didáticos:

**Em geral, os Projetos de BSC se dividem em algumas etapas (cont)**



Figura 4.7 – Macro etapas do Projeto e papéis do consultor e da equipe de trabalho. Elaborado pelo autor

## 4.4. Desenvolvimento do Mapa Estratégico a partir do Planejamento Estratégico

O principal objetivo com a construção do Mapa Estratégico do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino é propiciar uma clara comunicação da estratégia do Grupo, através de um recurso visual e didático, que expresse facilmente as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da instituição.

A partir do Planejamento Estratégico do GEFP, obteve-se um primeiro grupo de objetivos estratégicos, os quais foram trabalhados para a obtenção do Mapa Estratégico de acordo com as seguintes etapas:

1. Definição das Perspectivas do Mapa Estratégico;
2. Classificação dos Objetivos Estratégicos de acordo com Perspectivas;
3. Definição dos Objetivos Estratégicos críticos (Fatores Críticos de Sucesso) e;
4. Definição das Relações de Causa e Efeito entre os Objetivos.

#### **4.4.1. Definição das Perspectivas do Mapa Estratégico**

Segundo o modelo clássico de BSC proposto por KAPLAN e NORTON (2004), o Mapa Estratégico deve se estruturar em 4 perspectivas: a Financeira, a dos Clientes, a dos Processos Internos e a do Aprendizado e Crescimento.

Esse modelo, em geral aplicado sem muitas alterações a empresas, admite certa flexibilidade para o caso de instituições sem fins lucrativos. A principal adaptação geralmente é no nível superior do Mapa Estratégico, em que a perspectiva Financeira assume um papel de suporte ou até mesmo é entendida como não sendo crítica do ponto de vista estratégico.

O Mapa Estratégico deve descrever a estratégia, de acordo com relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Assim, quando analisado de baixo para cima, o Mapa Estratégico descreve o processo de criação de valor da organização e a última perspectiva é a que está mais próxima da Visão de longo prazo.

Assim, as 4 perspectivas para o Grupo Escoteiro Falcão Peregrino serão similares às 4 perspectivas empresariais, com exceção da perspectiva Financeira, que é substituída pela perspectiva “Escotismo”.

De fato, a perspectiva Financeira descreve os objetivos de criação de valor para os acionistas de uma organização que visa ao lucro. No caso do GEFP, a perspectiva Escotismo retrata melhor os objetivos mais próximos à Visão da instituição:

“Manter-se um Grupo Escoteiro reconhecido pelo alto padrão de Escotismo praticado e capaz de difundir o Movimento Escoteiro.”

Assim, a lógica de criação de valor para o GEFP pode ser descrita de acordo com as Perspectivas:

- Escotismo;
- Jovens (Clientes);
- Processos Internos e;
- Aprendizado e Crescimento.

### **Escotismo**

A perspectiva Escotismo reflete o elo entre os clientes do GEFP (os jovens) e a Visão da instituição. O objetivo final de todos os Grupos Escoteiros é, em tese, exercer um Escotismo de alto nível e, assim, promover o Movimento Escoteiro como um todo. O objetivo do Grupo em relação à perspectiva Escotismo é “Praticar Escotismo de Alto Padrão e Difundir o Movimento Escoteiro”. Se o Grupo for bem sucedido nessa perspectiva, o será também em relação à Visão: “Manter-se um Grupo Escoteiro reconhecido pelo alto padrão de Escotismo praticado e capaz de difundir o Movimento Escoteiro”. Está definida, portanto, a relação de causa e efeito entre a Visão e a primeira perspectiva do Mapa Estratégico.

### **Jovens (Clientes)**

Assim como uma empresa atinge seus objetivos financeiros através de uma proposição de valor para seus clientes, um Grupo Escoteiro atinge seus objetivos em relação ao Escotismo através de uma proposição de valor para seus clientes, os jovens. Desse modo, só se pode afirmar que um Grupo Escoteiro pratica um Escotismo de alto nível se o mesmo for capaz de proporcionar aos jovens a proposta de valor do escotismo, que é o desenvolvimento pessoal, a sua formação como escoteiro e cidadão. Assim, o objetivo do Grupo em relação aos jovens é proporcionar-lhes “Desenvolvimento Pessoal com Orientação Individual”.

### **Processos Internos (Atividades)**

A formação do jovem é realizada através das atividades escoteiras, que são definidas a partir do Programa de Jovens. Se a formação do jovem é a proposta de valor do Grupo para seus clientes, as atividades são os seus produtos/ serviços imediatos. Assim como uma empresa proporciona auto-estima a uma cliente através da venda de sua linha de cosméticos, o Grupo escoteiro proporciona a formação do jovem a partir das atividades escoteiras (ou seja, da aplicação do Método Escoteiro). Os cosméticos reagem com a pele da cliente, o que gera a beleza que lhe proporciona auto-estima e, analogamente, as atividades escoteiras “reagem” com a mente e o corpo dos jovens, proporcionando-lhes a formação diferenciada de desenvolvimento pessoal.

Da mesma forma que os Processos Internos da empresa de cosméticos envolvem os processos de fabricação dos cosméticos, mas também os de relacionamento com clientes, de inovação e de marcos regulatórios, os Processos Internos do GEFP envolvem os “processos de fabricação” das atividades escoteiras, mas também os das outras funções de apoio do grupo.

O objetivo do Grupo em relação a essa Perspectiva é, então: “Proporcionar atividades escoteiras atraentes, progressivas e variadas”.

### **Aprendizado e Crescimento**

Os processos internos de uma empresa só se tornam viáveis se houver capital humano (profissionais capacitados e motivados), capital da informação (informações necessárias para o bom andamento do trabalho) e capital organizacional (cultura e liderança) apropriados. Do mesmo modo, as atividades escoteiras apenas se tornam realidade a partir do trabalho de chefes/ escotistas, dirigentes e pais (que atuam como voluntários).

O objetivo do GEFP em termos de Aprendizado e Crescimento é, dessa forma: “Ter chefes, dirigentes e pais motivados e capacitados para o escotismo”.

As perspectivas do Mapa Estratégico do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino podem ser assim relacionadas graficamente:

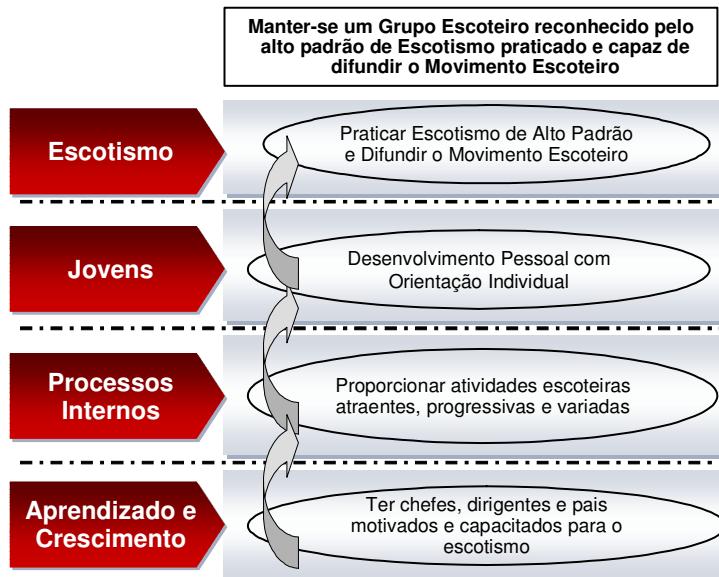


Figura 4.8 – Relações de causa e efeito entre as perspectivas do Mapa Estratégico do GEFP.

Elaborado pelo autor

#### 4.4.2. Classificação dos Objetivos Estratégicos de acordo com Perspectivas

Para fazerem sentido no contexto do Mapa Estratégico, os objetivos estratégicos devem se identificar com uma das 4 perspectivas: Escotismo, Jovens, Processos Internos ou Aprendizado e Crescimento.

Os objetivos do Planejamento Estratégico foram, então, classificados de acordo com as perspectivas do ME:

Número	Objetivo Estratégico	Perspectiva do ME
1	Conhecer as boas práticas de outros Grupos e organizações	Aprendizado e Crescimento
2	Assegurar que a aplicação do programa escoteiro esteja adequada à realidade	Processos Internos
3	Oferecer aos jovens oportunidades de atuação na comunidade	Jovens
4	Criar manuais de procedimentos para acampamentos, excursões, jornadas e acantonamentos	Processos Internos

5	Estimular a criação do hábito de documentar e compartilhar as experiências das seções e setores do Grupo	Processos Internos
6	Elaborar os regimentos internos de cada seção	Processos Internos
7	Incentivar o desenvolvimento de liderança, aptidões pessoais (musicalidade, dramatizações, etc.) e trabalho em grupo	Jovens
8	Incentivar a iniciativa	Jovens
9	Incentivar a formação de grupos de interesse	Aprendizado e Crescimento
10	Seguir as orientações da UEB e analisá-las criticamente, oferecendo <i>feedback</i> aos diversos órgãos da Entidade	Aprendizado e Crescimento
11	Manter a infra-estrutura organizacional do Grupo adequada e atualizada	Processos Internos
12	Zelar pela segurança própria e de todos	Processos Internos
13	Proporcionar aos dirigentes e escotistas cursos de atualização e estimular a conquista da Insígnia da Madeira	Aprendizado e Crescimento
14	Criar procedimentos acolhedores para a recepção e integração das famílias	Processos Internos
15	Possuir política de comunicação	Processos Internos
16	Possuir política de marketing	Processos Internos
17	Estar adaptado à realidade da globalização	Processos Internos
18	Possuir política de integração, sem qualquer discriminação social, racial, econômica, religiosa, etc.	Processos Internos
19	Possuir procedimentos padrão	Processos Internos
20	Zelar pela conservação do patrimônio	Processos Internos
21	Manter procedimentos contínuos de interação e avaliação entre escotistas e pais	Processos Internos

22	Incentivar e promover participação em atividades regionais, nacionais e internacionais	Jovens
23	Proporcionar conquista das Insígnias Especiais como Cruzeiro do Sul, Lis de Ouro, Escoteiro da Pátria e Insígnia de BP	Escotismo
24	Seguir a Lei e a Promessa Escoteiras; orientar-se nos exemplos práticos descritos no “Documento de Andradas”, elaborado pela chefia, em setembro de 2000	Aprendizado e Crescimento
25	Desenvolver o Espírito de Patrulha	Jovens
26	Cultivar amor ao Canto de Patrulha	Jovens
27	Aprender fazendo	Aprendizado e Crescimento
28	Divulgar junto aos pais o Método e o Programa de Jovens	Processos Internos
29	Estabelecer mecanismos de troca ( <i>feedback</i> ) sobre o nível de conquista dos objetivos estratégicos do Grupo	Processos Internos
30	Formalizar fóruns de análise, planejamento e tomada de decisões conjuntas em assuntos que digam respeito à comunidade Falcão Peregrino	Processos Internos
31	Estabelecer Calendário anual que priorize os objetivos educacionais da comunidade Falcão Peregrino	Processos Internos
32	Estimular a adequação dos Estatutos da Sociedade Civil e Cultural Falcão Peregrino	Processos Internos

Tabela 4.1 – Classificação dos objetivos do Planejamento Estratégico de acordo com as perspectivas do ME. Elaborado pelo autor

#### 4.4.3. Definição dos Objetivos Estratégicos críticos

O número de objetivos do Planejamento Estratégico não se mostrou compatível com um Mapa Estratégico. Desse modo, é preciso priorizar os objetivos críticos para o sucesso do Grupo – os Fatores Críticos de Sucesso.

Para tal, foram estabelecidos alguns critérios de priorização, com o propósito de diminuir o número de objetivos estratégicos, o que torna o Mapa Estratégico mais claro e conciso:

1. Excluir do Mapa Estratégico objetivos que se assemelhem a planos de ação, ou seja, que dependam de uma ação pontual;
2. Fundir objetivos estratégicos semelhantes e;
3. Priorizar objetivos estratégicos por ordem de importância estratégica.

### **Excluir do Mapa Estratégico objetivos que se assemelhem a planos de ação**

Alguns dos objetivos listados no Planejamento Estratégico têm características semelhantes a planos de ação, isto é, se fossem associados indicadores a esses objetivos, os mesmos seriam do tipo “sim ou não”, “feito ou não feito”. Tais atividades, por mais importantes estrategicamente que sejam, podem ser relacionadas em uma lista de prioridades estratégicas, mas sua inclusão no Mapa Estratégico não se mostrou viável. Isso se deve ao fato de que no Mapa Estratégico, os objetivos devem ser passíveis de medições periódicas e objetivos do tipo “feito ou não feito” não se enquadram nessa característica. Assim, foram excluídos do Mapa Estratégico os seguintes objetivos:

Número	Objetivo Estratégico	Perspectiva
6	Elaborar os regimentos internos de cada seção	Processos Internos
31	Estabelecer Calendário anual que priorize os objetivos educacionais da comunidade Falcão Peregrino	Processos Internos
32	Estimular a adequação dos Estatutos da Sociedade Civil e Cultural Falcão Peregrino	Processos Internos
29	Estabelecer mecanismos de troca ( <i>feedback</i> ) sobre o nível de conquista dos objetivos estratégicos do Grupo	Processos Internos
28	Divulgar junto aos pais o Método e o Programa de Jovens	Processos Internos

32	Estimular a adequação dos Estatutos da Sociedade Civil e Cultural Falcão Peregrino	Processos Internos
----	--	--------------------

Tabela 4.2 – Objetivos excluídos do Mapa Estratégico por se assemelharem a planos de ação.

Elaborado pelo autor

### Fundir objetivos estratégicos semelhantes

Outros objetivos estratégicos, por apresentarem semelhanças ou por estarem uns incluídos no escopo de outros, foram fundidos com o propósito de se obter uma lista de objetivos mais concisa e didática.

Números	Objetivos Iniciais	Objetivo Final
7, 8 e 25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar o desenvolvimento de liderança, aptidões pessoais (musicalidade, dramatizações, etc.) e trabalho em grupo</li> <li>• Incentivar a iniciativa</li> <li>• Desenvolver o Espírito de Patrulha</li> </ul>	Incentivar a liderança, aptidões musicais, trabalho em grupo e iniciativa, por meio do sistema de patrulha.
2 e 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar que a aplicação do programa escoteiro esteja adequada à realidade</li> <li>• Estar adaptado à realidade da globalização</li> </ul>	Assegurar que a aplicação do programa escoteiro esteja adequada à realidade e à globalização
15 e 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuir política de comunicação</li> <li>• Possuir política de marketing</li> </ul>	Promover a comunicação do GEFP com pais, jovens e a sociedade, mantendo políticas de comunicação e marketing efetivas.
18 e 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuir política de integração, sem qualquer discriminação social, racial, econômica, religiosa, etc.</li> <li>• Criar procedimentos acolhedores para a recepção e integração das famílias</li> </ul>	Promover a recepção acolhedora e a integração das famílias, mantendo política de integração, sem qualquer discriminação social, racial, econômica ou religiosa.

5 e 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a criação do hábito de documentar e compartilhar as experiências das seções e setores do Grupo</li> <li>• Criar manuais de procedimentos para acampamentos, excursões, jornadas e acantonamentos</li> </ul>	Incentivar a documentação e compartilhamento das experiências das seções e setores do Grupo, criando manuais de procedimentos.
-------	--	--

Tabela 4.3 – Objetivos fundidos por apresentarem semelhança. Elaborado pelo autor

### Priorizar objetivos estratégicos por ordem de importância estratégica

Finalmente, outros objetivos foram excluídos da lista segundo um critério de importância estratégica. Assim, dentro de cada perspectiva, foram classificados os objetivos e excluídos os considerados menos críticos:

Número	Objetivo	Motivo da exclusão
27	Aprender fazendo	Já faz parte da proposta do Método Escoteiro, como forma de aprendizagem.
26	Cultivar amor ao Canto de Patrulha	É parte integrante do sistema de Patrulha
11	Manter a infra-estrutura organizacional do Grupo adequada e atualizada	É redundante
10	Seguir as orientações da UEB e analisá-las criticamente, oferecendo <i>feedback</i> aos diversos órgãos da Entidade	Não é crítico
24	Seguir a Lei e a Promessa Escoteiras; orientar-se nos exemplos práticos descritos no “Documento de Andradás”, elaborado pela chefia, em setembro de 2000	É parte do compromisso escoteiro
30	Formalizar fóruns de análise, planejamento e tomada de decisões conjuntas em assuntos que digam respeito à comunidade Falcão Peregrino	Existem espaços para discussões e tomadas de decisão conjuntas, como a assembléia de Grupo

Tabela 4.4 – Objetivos excluídos. Elaborado pelo autor

Após a revisão dos objetivos estratégicos, foi identificada a necessidade de alguns objetivos:

- **Aumentar a admissão e a retenção de jovens** (Escotismo), pois esse é o principal fator de difusão do Movimento Escoteiro ;
- **Garantir que as atividades sejam executadas conforme planejado, zelando pela segurança** (Processos Internos), pois o Método Escoteiro prevê que as atividades não podem depender de improviso e;
- **Proporcionar eventos que arrecadem fundos e zelar pela conservação do patrimônio** (Processos Internos), pois um objetivo em relação às despesas já estava previsto no Plano Estratégico e havia a necessidade de explicitar também um objetivo de entrada de recursos.

O Mapa Estratégico do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino pode, então, ser assim representado:

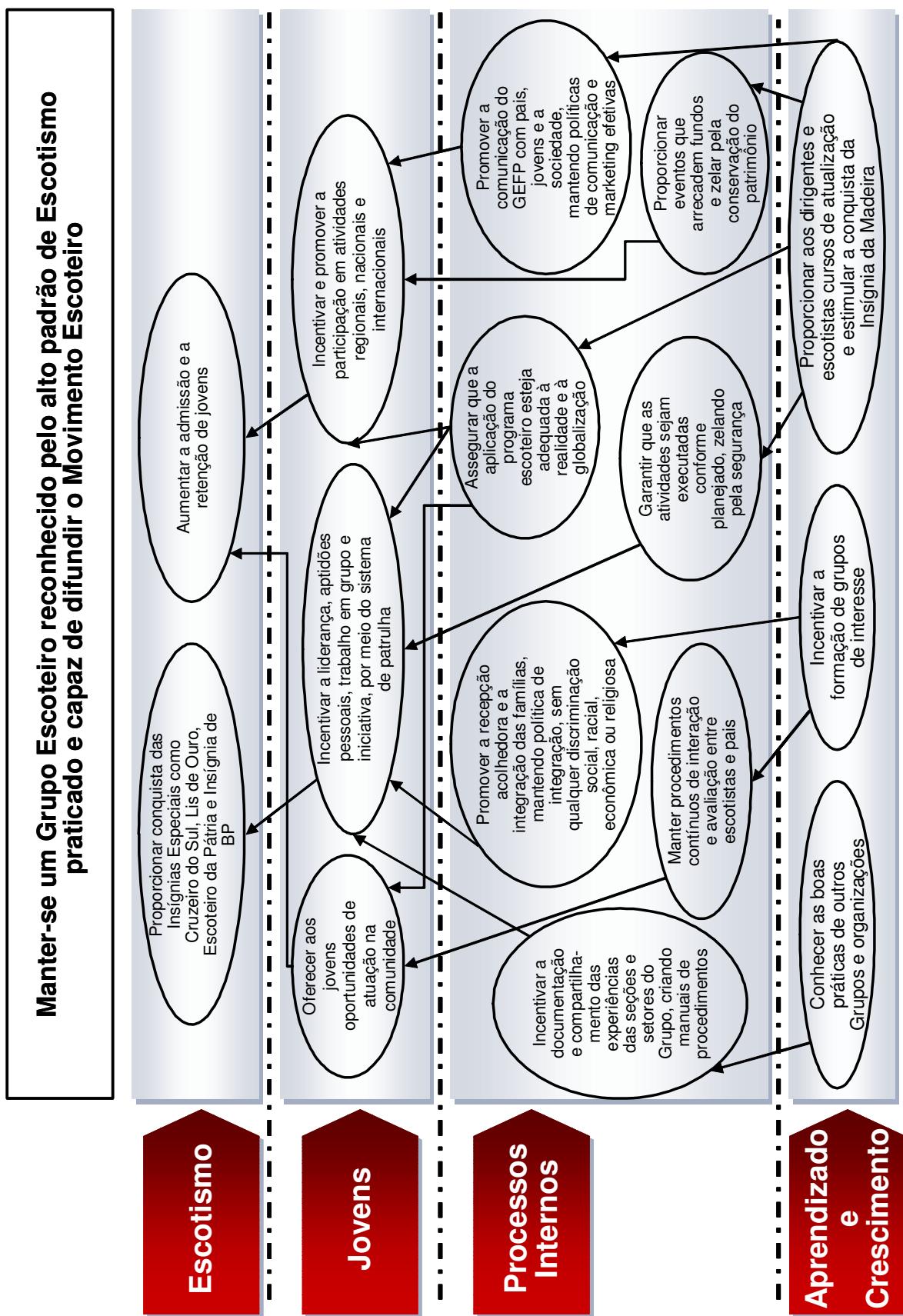


Figura 4.9 – Mapa Estratégico do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino. Elaborado pelo autor

#### **4.4.4. Definição das Relações de Causa e Efeito entre os Objetivos**

Os Objetivos Estratégicos do GEFP podem ser relacionados de acordo com as perspectivas:

##### **Escotismo**

E1: Proporcionar conquista das Insígnias Especiais como Cruzeiro do Sul, Lis de Ouro, Escoteiro da Pátria e Insígnia de BP.

E2: Aumentar a admissão e a retenção de jovens.

##### **Jovens**

J1: Oferecer aos jovens oportunidades de atuação na comunidade.

J2: Incentivar a liderança, aptidões pessoais, trabalho em grupo e iniciativa, por meio do sistema de patrulha.

J3: Incentivar e promover a participação em atividades regionais, nacionais e internacionais.

##### **Processos Internos**

PI1: · Proporcionar eventos que arrecadem fundos e zelar pela conservação do patrimônio.

PI2: Manter procedimentos contínuos de interação e avaliação entre escotistas e pais.

PI3: Garantir que as atividades sejam executadas conforme planejado, zelando pela segurança.

PI4: Assegurar que a aplicação do programa escoteiro esteja adequada à realidade e à globalização.

PI5: Promover a recepção acolhedora e a integração das famílias, mantendo política de integração, sem qualquer discriminação social, racial, econômica ou religiosa.

PI6: Promover a comunicação do GEFP com pais, jovens e a sociedade, mantendo políticas de comunicação e marketing efetivas.

PI7: Incentivar a documentação e compartilhamento das experiências das seções e setores do Grupo, criando manuais de procedimentos.

### **Aprendizado e Crescimento**

AC1: Conhecer as boas práticas de outros Grupos e organizações.

AC2: Incentivar a formação de grupos de interesse.

AC3: Proporcionar aos dirigentes e escotistas cursos de atualização e estimular a conquista da Insígnia da Madeira.

Em última análise, todos os objetivos estratégicos de uma perspectiva têm uma relação de causa e efeito com os objetivos estratégicos da perspectiva imediatamente superior. O detalhamento dessas relações implicaria em 54 análises de relações de causa e efeito. Por esse motivo, foram detalhadas as relações mais imediatas e mais relevantes:

<b>Objetivos</b>	<b>Descrição da Relação de Causa e Efeito</b>
AC1-PI3	O conhecimento de boas práticas de outros Grupos poderá contribuir para que o GEFP garanta que suas atividades sejam executadas conforme planejado, pois as atividades devem ocorrer independentemente de improvisações, ou seja, de acordo com o planejado. Essas experiências de planejamento e execução de atividades podem ser compartilhadas.
AC1-PI4	A essência do Movimento Escoteiro não deve mudar, porém é preciso promover a adaptação às novas realidades, para que os jovens tenham interesse no movimento. Experiências inovadoras e bem sucedidas são postas em prática em outros Grupos através do intercâmbio de melhores práticas.
AC1-PI5	A prática de procedimentos de recepção e integração pode ser compartilhada entre Grupos, pois as melhores práticas são difundidas através de eventos e reuniões entre Grupos.
AC1-PI6	O GEFP não precisa “reinventar a roda”. O intercâmbio de boas práticas com outros Grupos e organizações pode permitir a implementação de políticas e programas com sucesso, inclusive de comunicação e marketing.

AC1-PI7	A troca de boas práticas com outros Grupos estimula o hábito da documentação de procedimentos. Qualquer atividade que se repete pode ser documentada através da criação de um manual, o que evita retrabalho e facilita a troca de melhores práticas tanto no âmbito interno do GEFP quanto entre Grupos.
AC2-PI1	Os grupos de interesse são uma forma de oportunizar uma experiência de trabalho em grupo entre chefes, dirigentes, pais e jovens. Pode ser formado, por exemplo, um grupo de interesse de conservação do patrimônio, que seria responsável por indicar oportunidades de melhoria na estrutura de custos do Grupo.
AC2-PI2	Os grupos de interesse fomentam a interação entre escotistas e pais, na medida em que são uma oportunidade de trabalho em grupo entre eles.
AC2-PI5	Pode ser formado um grupo de interesse de criação de procedimentos acolhedores para a recepção e integração das novas famílias.
AC2-PI7	Os grupos de interesse podem documentar suas atividades para facilitar futuros trabalhos.
AC3-PII	Diretores e escotistas atualizados e capacitados organizarão eventos que arrecadem fundos e incentivarão o zelo pelo patrimônio.
AC3-PI3	Diretores e escotistas atualizados e capacitados garantirão que as atividades sejam executadas de acordo com o planejado, zelando pela segurança.
AC3-PI4	Cursos de atualização reciclam escotistas em relação a novas práticas e à adaptação do escotismo às diferentes realidades.
AC3-PI6	Diretores e escotistas atualizados e capacitados desenvolverão políticas de comunicação e marketing efetivas.
AC3-PI7	Diretores e escotistas capacitados incentivarião os jovens a documentar e compartilhar experiências e o farão também eles mesmos, liderando pelo exemplo.
PI1-J2	A geração de receita com eventos viabiliza a participação de mais jovens em eventos de nível regional, nacional e internacional.
PI2-J1	Através de procedimentos de interação entre escotistas e pais, estes deixam claras suas expectativas em relação à participação dos jovens em atividades que envolvam a comunidade.
PI3-J2	Com atividades executadas de acordo com o planejado, os jovens, através do exemplo e também da experiência, aprendem como liderar e conduzir projetos.
PI4-J1	Atualmente, é cada vez mais relevante a atuação de empresas, organizações

	e pessoas junto às comunidades em que estão inseridas.
PI4-J2	O programa escoteiro deve estar atento para as necessidades de formação em liderança e trabalho em grupo que tanto o mercado de trabalho como a vida exigem.
PI4-J3	A atividade escoteira alinhada à realidade da globalização possibilita a troca cultural através de eventos regionais, nacionais e internacionais.
PI5-J2	Através da participação em grupos para o desenvolvimento de políticas de acolhimento das novas famílias, os jovens desenvolvem competências como liderança e trabalho em grupo.
PI6-J3	O fluxo contínuo de comunicação do GEFP com os pais, os jovens e a sociedade garante maior adesão a eventos de caráter regional, nacional e internacional.
PI7-J2	Através do hábito da documentação e do compartilhamento de experiências, o jovem tem estimulado o trabalho em grupo e a iniciativa.
J1-E2	A atuação com responsabilidade social e a formação humana geram interesse nas famílias em incluir seus filhos no Movimento Escoteiro e também nos jovens em nele permanecerem.
J2-E1	A conquista de insígnias depende da formação do jovem e do desenvolvimento de suas aptidões pessoais.
J2-E2	A formação como líder e cidadão é o principal atrativo para os jovens e as famílias em relação ao Movimento Escoteiro.
<b>J3-E2</b>	A possibilidade de participação em eventos nacionais e internacionais é uma ótima oportunidade de desenvolvimento e de troca cultural, o que estimula o interesse dos jovens e das famílias no Movimento Escoteiro.

Tabela 4.5 – Relações de causa e efeito no Mapa Estratégico. Elaborado pelo autor

Os objetivos estratégicos da perspectiva Escotismo também guardam relações de causa e efeito com a Visão:

E1: A conquista de insígnias está relacionada ao reconhecimento do Grupo como praticante de Escotismo de alto padrão.

E2: A admissão e a retenção de jovens garante a difusão do Movimento Escoteiro.

## 4.5. Desenvolvimento dos indicadores associados aos objetivos do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico descreve a estratégia da organização e a medição da estratégia é realizada ao se associarem indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos.

Assim, para cada objetivo do Mapa Estratégico do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino, foram associados indicadores, de tendência e/ou de resultado, conforme o caso. Foi desenvolvida uma lista prévia de indicadores e, em seguida, esses indicadores sofreram um processo de fusão e priorização, a exemplo do que aconteceu com os objetivos estratégicos.

### Aprendizado e Crescimento

#### AC1

- Número de eventos externos em que o GEFP participa;
- Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa.

#### AC2

- Número de Grupos de Interesse;
- Número de pessoas envolvidas com Grupos de Interesse.

#### AC3

- Número de Insígnias da Madeira entre diretores e escotistas;
- Número de indicações para a Insígnia da Madeira entre diretores e escotistas;
- Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas.

### Processos Internos

#### PI1

- Despesas fixas;
- Número de iniciativas de redução de custos;

- Receitas com eventos;
- Receita por evento;
- Investimentos em aquisições.

#### PI2

- Número de processos de interação entre escotistas e pais (reuniões, eventos, etc);
- Número de processos de avaliação (reunião).

#### PI3

- Número de atividades externas que necessitaram de improviso;
- Número de atividades externas não executadas (canceladas);
- Número de incidentes;
- Número de acidentes.

#### PI4

- Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural;
- Pesquisa entre os jovens.

#### PI5

- Número de procedimentos para acolher bem as novas famílias;
- Número de pessoas envolvidas com a política de integração;
- Pesquisa entre as novas famílias.

#### PI6

- Freqüência de comunicação oficial entre GEFP e pais;
- Freqüência de comunicação oficial entre GEFP e a sociedade;
- Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing;
- Número de Grupos de Interesse em comunicação;
- Número de Grupos de Interesse em marketing.

**PI7**

- Número de manuais de procedimentos;
- Número de experiências documentadas;
- Percentual de manuais de procedimentos em relação ao total de atividades.

**Jovens**

**J1**

- Número de projetos que envolvam a comunidade;
- Número de jovens em projetos que envolvam a comunidade.

**J2**

Avaliação dos chefes

- Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais (coral, etc.);
- Número de jovens envolvidos em grupos de interesse.

**J3**

- Número de jovens enviados a Jamboree nacional;
- Número de jovens enviados a Jamboree internacional;
- Número de jovens enviados a encontro regional.

**Escotismo**

**E1**

- Número de insígnias Cruzeiro do Sul;
- Número de insígnias Lis de Ouro;
- Número de insígnias Escoteiro da Pátria;

- Número de insígnias de BP;
- Número de indicações para a insígnia Cruzeiro do Sul;
- Número de indicações para a insígnia Lis de Ouro;
- Número de indicações para a insígnia Escoteiro da Pátria;
- Número de indicações para a insígnia de BP.

## E2

- Número de jovens;
- Tempo médio de escotismo dos jovens;
- Número de jovens que saem do Grupo;
- Número de jovens que entram no Grupo;
- Percentual de retenção de jovens.

A fusão e a priorização de indicadores se deram através de 3 formas:

- Definição de um indicador mais abrangente, mantendo sub-indicadores para posterior rastreamento e análise;
- Definição de um indicador mais abrangente, atribuindo pesos aos sub-indicadores;
- Priorização e exclusão de indicadores.

A atividade escoteira em particular e a educação em geral apresentam elos subjetivos e intangíveis em suas cadeias de valor. Diferentemente de um processo de transformação física, por exemplo, a atividade escoteira e os objetivos estratégicos de um Grupo Escoteiro demandam indicadores de tendência com relações causa e efeito mais sutis e não menos importantes. Desse modo, a maioria dos objetivos apresenta dois indicadores, com exceção do objetivo PI1: Proporcionar eventos que arrecadem fundos e zelar pela conservação do patrimônio, por ser o único objetivo a contemplar o aspecto financeiro. O Grupo decidiu que a arrecadação de fundos e o controle de despesas são estratégicos o suficiente para constituir um objetivo, mas não uma perspectiva.

Perspectiva	O	E	Ind	Indicador	Periodicidade	Fórmula
Escotismo	E1	E1A	Número de insígnias	semestral	Número de insígnias: (Cruzeiro do Sul + Lis de Ouro + Escoteiro da Pátria + insígnias de BP)	
	E1	E1B	Número de indicações	semestral	Número de indicações: (Cruzeiro do Sul + Lis de Ouro + Escoteiro da Pátria + insígnias de BP)	
	E2	E2A	Número de jovens	anual	Número total de jovens no Grupo	
	E2	E2B	Percentual de retenção de jovens	anual	Número de jovens que permaneceram/ número de jovens inicial	
Jovens	J1	J1A	Número de projetos que envolvem a comunidade	semestral	Número de projetos que envolvem a comunidade	
	J1	J1B	Número de jovens em projetos que envolvem a comunidade	semestral	Número de jovens em projetos que envolvem a comunidade	
	J2	J2A	Índice de avaliação dos chefes	semestral	Score médio das avaliações feitas pelos chefes aos jovens	
	J2	J2B	Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais	semestral	Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais	
	J3	J3A	Número de jovens enviados a encontros	anual	Número de jovens enviados a Jamboree nacional + Número de jovens enviados a Jamboree internacional + Número de jovens enviados a encontro regional	
Processos Internos	PI1	PI1A	Despesas totais	anual	Despesas fixas + Investimentos em aquisições	
	PI1	PI1B	Número de iniciativas de redução de custos	trimestral	Número de iniciativas de redução de custos	
	PI1	PI1C	Receitas com eventos	anual	Receitas com eventos	
	PI2	PI2A	Número de processos de interação e de avaliação entre escotistas e país	semestral	Número de processos de interação e de avaliação entre escotistas e país	
	PI3	PI3A	Número de atividades externas não realizadas conforme o planejado	trimestral	Número de atividades externas que necessitaram de improviso + Número de atividades externas não executadas (canceladas)	
	PI3	PI3B	Score de ocorrências	trimestral	0,5*Número de incidentes + Número de acidentes	
	PI4	PI4A	Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural	semestral	Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural	
	PI5	PI5A	Número de pessoas envolvidas com a política de integração	trimestral	Número de pessoas envolvidas com a política de integração	
	PI5	PI5B	Índice de pesquisa entre as novas famílias	semestral	Score médio das pesquisas feitas junto às novas famílias	
	PI6	PI6A	Freqüência de comunicação oficial	semestral	Freqüência de comunicação oficial entre GEFP e país + Freqüência de comunicação oficial entre GEFP e a sociedade	
	PI6	PI6B	Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing	semestral	Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing	
	PI7	PI7A	Número de manuais de procedimentos	trimestral	Número de manuais de procedimentos	
	PI7	PI7B	Número de experiências documentadas	trimestral	Número de experiências documentadas	
Aprendizado e Crescimento	AC1	AC1A	Número de eventos externos em que o GEFP participa	anual	Número de eventos externos em que o GEFP participa	
	AC1	AC1B	Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa	anual	Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa	
	AC2	AC2A	Número de Grupos de Interesse	semestral	Número de Grupos de Interesse	
	AC3	AC3A	Número de Insígnias da Madeira entre diretores e escotistas	semestral	Número de Insígnias da Madeira entre diretores e escotistas	
	AC3	AC3B	Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas	semestral	Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas	

Tabela 4.6 – Indicadores estratégicos do GEFP. Elaborado pelo autor

#### **4.6.Medição e definição de metas e lacunas de desempenho (*gaps*)**

Após a definição dos indicadores, foi realizada a primeira medição, com as informações já disponíveis no GEFP. A pesquisa e a avaliação foram desenvolvidas e sua aplicação está nos planos de ação resultantes do trabalho.

Com a primeira medição, foram discutidas e acordadas as metas para os indicadores. É importante ressaltar a abordagem do Grupo em relação às metas. O GEFP considera que as metas não podem ser atribuídas a patrulhas ou pessoas específicas, pois o trabalho no escotismo é voluntário. Desse modo, as metas não podem ser instrumento de cobrança individual, mas um motivador coletivo.

Por essa ter sido a primeira medição, as metas estarão sujeitas a revisões na medida em que novas medições forem realizadas.

Para viabilizar a medição dos indicadores (e sub-indicadores), foi desenvolvido um sistema de banco de dados.

O sistema foi desenvolvido em MS Excel e contempla o Mapa Estratégico, os indicadores e sub-indicadores, considerando a periodicidade de medições e as metas.

Perspectiva	O E	Ind	Indicador	Periodicidade	Valor Atual	Meta	Gap
Escotismo	E1	E1A	Número de insígnias	semestral	18	25	7
	E1	E1B	Número de indicações	semestral	28	38	10
	E2	E2A	Número de jovens	anual	70	100	30
	E2	E2B	Percentual de retenção de jovens	anual	87%	99%	12%
Jovens	J1	J1A	Número de projetos que envolvam a comunidade	semestral	3	7	4
	J1	J1B	Número de jovens em projetos que envolvam a comunidade	semestral	30	45	15
	J2	J2A	Índice de avaliação dos chefes	semestral	a ser realizado	-	-
	J2	J2B	Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais	semestral		7	3
	J3	J3A	Número de jovens enviados a encontros	anual	23	35	12
Processos Internos	PI1	PI1A	Despesas totais	anual	(15.000)	(12.000)	3000
	PI1	PI1B	Número de iniciativas de redução de custos	trimestral	1	3	2
	PI1	PI1C	Receitas com eventos	anual	25.000	32.000	7.000
	PI2	PI2A	Número de processos de interação e de avaliação entre escotistas e pais	semestral	3	8	5
	PI3	PI3A	Número de atividades externas não realizadas conforme o planejado	trimestral	4	2	2
	PI3	PI3B	Score de ocorrências	trimestral	1	0	1
	PI4	PI4A	Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural	semestral	1	5	4
	PI5	PI5A	Número de pessoas envolvidas com a política de integração	trimestral	3	7	4
	PI5	PI5B	Índice de pesquisa entre as novas famílias	semestral	a ser realizado	-	-
	PI6	PI6A	Freqüência de comunicação oficial	semestral		5	3
	PI6	PI6B	Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing	semestral	0	2	2
	PI7	PI7A	Número de manuais de procedimentos	trimestral	5	10	5
	PI7	PI7B	Número de experiências documentadas	trimestral	7	10	3
Aprendizado e Crescimento	AC1	AC1A	Número de eventos externos em que o GEFP participa	anual	5	8	3
	AC1	AC1B	Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa	anual	3	10	7
	AC2	AC2A	Número de Grupos de Interesse	semestral	3	7	4
	AC3	AC3A	Número de Insígnias da Madeira entre diretores e escotistas	semestral	7	12	5
	AC3	AC3B	Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas	semestral	5	10	5

Tabela 4.7 – BSC do GEFP com medição e metas. Elaborado pelo autor

#### **4.7. Elaboração de planos de ação para o preenchimento das lacunas de desempenho**

A última etapa incluída no escopo do trabalho refere-se à definição de planos de ação para o cumprimento das metas estabelecidas para os indicadores.

Para cada indicador, discutiu-se qual plano de ação faria sentido no contexto do escotismo em geral e do GEFP em particular, estabelecendo-se prazos e responsáveis. Alguns planos de ação contemplam mais de um indicador, referindo-se ao mesmo objetivo estratégico.

Perspectiva	O	E	Ind.	Indicador	Promoção de Ação	Prazo	Responsável
Escotismo	E1	E1A	Número de insígnias	Desenvolver programa de incentivo a conquistas de insígnias designando 1 chefe por ramo como responsável pelo acompanhamento dos jovens	7 meses	Chefia	
	E1	E1B	Número de indicações				
	E2	E2A	Número de jovens	Desenvolver programa de incentivo a conquista da insígnia de recrutador (conferida aos jovens que se dedicaram a captação de novos membros).	6 meses	Diretoria	
	E2	E2B	Percentual de retenção de jovens	Desenvolver análise das causas e razões dos casos de evasão.	6 meses	Diretoria	
Jovens	J1	J1A	Número de projetos que envolvam a comunidade	Incluir o envolvimento com a comunidade como critério nos ciclos de programa	6 meses	Chefia	
	J1	J1B	Número de jovens em projetos que envolvem a comunidade	Criar prêmio (bandeirola de eficiência) para os grupos de interesses envolvidos com a comunidade.	3 meses	Chefia	
	J2	J2A	Índice de avaliação dos chefes	Aplicar avaliação dos chefes aos jovens	6 meses	Diretoria	
	J2	J2B	Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais	Incluir desenvolvimento de aptidões pessoais nos ciclos de programas para desenvolvimentos de nova atividades	6 meses	Chefia	
	J3	J3A	Número de jovens enviados a encontros	Desenvolver política de incentivo financeiro aos jovens para participação em encontros de eventos regionais, nacionais e internacionais	6 meses	Diretoria	
	PI1	PI1A	Despesas totais	Desenvolver programa de racionalização do uso de energia elétrica e água.	3 meses	Diretor de Patrimônio	
Processos Internos	PI1	PI1B	Número de iniciativas de redução de custos	Realizar palestra de conscientização sobre custos da Organização	6 meses	Diretor Financeiro	
	PI1	PI1C	Receitas com eventos	Realizar estudo de lucratividade das atividades de eventos (bingos, gincanas, etc)	3 meses	Diretor Financeiro	
	PI2	PI2A	Número de processos de interação e de avaliação entre escotistas e pais	Promover encontros informais de integração e avaliação (bate-papo).	1 mês	Chefia	
	PI3	PI3A	Número de atividades externas não realizadas conforme o planejado	Desenvolver FMEA das principais atividades	6 meses	Chefia	
	PI3	PI3B	Score de ocorrências	Criar CIPA	6 meses	Diretoria	
	PI4	PI4A	Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural	Incluir a pluralidade cultural nos ciclos de programa (planejamento das novas atividades).	6 meses	Chefia	
	PI5	PI5A	Número de pessoas envolvidas com a política de integração	Criar grupo de interesse de integração	2 meses	Diretoria	
	PI5	PI5B	Índice de pesquisa entre as novas famílias	Aplicar pesquisa junto às novas famílias	2 meses	Chefia	
	PI6	PI6A	Freqüência de comunicação oficial	Desenvolver política de comunicação	3 meses	Diretoria	
	PI6	PI6B	Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing	Desenvolver política de marketing	3 meses	Chefia	
	PI7	PI7A	Número de manuais de procedimentos	Criar grupo de interesse de documentação de procedimentos e experiências	3 meses	Diretoria	
	PI7	PI7B	Número de experiências documentadas				
Aprendizado e Crescimento	AC1	AC1A	Número de eventos externos em que o GEFP participa	Realizar análise de causa da não participação dos eventos no último ano	4 meses	Diretoria	
	AC1	AC1B	Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa	Implementar práticas externas documentadas	6 meses	Chefia	
	AC2	AC2A	Número de Grupos de Interesse	Mapear necessidades de criação de novos grupos de interesse	4 meses	Diretoria, Chefia	
	AC3	AC3A	Número de Insígnias da Madeira entre diretores e escotistas	Desenvolver projeto de incentivo entre chefes/diretores e seus assessores pessoais (coach)	3 meses	Diretor Técnico	
	AC3	AC3B	Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas	Avaliar gaps de conhecimentos e know how de diretores e escotistas	6 meses	Diretor Técnico	

Tabela 4.8 – Indicadores e planos de ação. Elaborado pelo autor

## 5. Conclusões

A partir da década de 1980, muitos profissionais e pesquisadores têm se dedicado a desenvolver sistemas de indicadores de desempenho. O *Balanced Scorecard* (BSC) tem se destacado por apresentar a descrição da estratégia e estabelecer o elo entre a estratégia e os planos de ação, além das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos mapeados.

As práticas de sucesso do mercado corporativo têm se disseminado para organizações governamentais e do Terceiro Setor, com adaptações à realidade diferenciada das instituições sem fins lucrativos.

Os objetivos do trabalho foram alcançados através da aplicação do método escolhido (BSC) à organização. Com um Mapa Estratégico e com indicadores e planos de ação relacionados a seus objetivos estratégicos, o Grupo Escoteiro Falcão Peregrino tem sua estratégia descrita de forma clara e didática, possibilitando o entendimento e a implementação da estratégia por parte de seus diretores, chefes, jovens e pais. O acompanhamento da evolução dos indicadores possibilitará ao Grupo mensurar o grau de realização prática da estratégia e, por extensão, da Visão organizacional.

O processo de aplicação do método foi compatível com a realidade e as necessidades da organização, sendo crítica a realização de um treinamento para alinhar o grau de familiaridade dos integrantes do grupo de interesse com o método.

A prévia elaboração do Plano Estratégico introduziu a discussão estratégica na organização, facilitando o desenvolvimento do Mapa Estratégico, que possibilitou a priorização de objetivos estratégicos, a descrição da estratégia e o entendimento das relações de causa e efeito na estratégia do Grupo.

O desenvolvimento do sistema de indicadores, associando medidas quantitativas aos objetivos do Mapa Estratégico, viabiliza a mensuração da estratégia e o acompanhamento da implementação estratégica em suas diferentes perspectivas.

Uma vez definidos os indicadores, o estabelecimento de planos de ação para o cumprimento das metas consolidou a relação entre a estratégia e as atividades práticas do dia-a-dia da organização.

Por fim, a disponibilidade de um sistema de informações para a medição e o acompanhamento dos indicadores e o envolvimento do grupo de trabalho na aplicação do modelo fornecem ao Grupo o instrumental e o conhecimento necessários para o prosseguimento do trabalho sem a intervenção de consultoria externa.

### **5.1.Participação do autor**

Foi estabelecida uma parceria entre o autor e o Grupo para a realização do trabalho. O autor trabalhou como um consultor voluntário do Grupo Escoteiro Falcão Peregrino durante o desenvolvimento do sistema de indicadores da organização. A condução do processo ficou a cargo do autor, estando este responsável tanto pelo desenvolvimento e aplicação de treinamento quanto pela realização do trabalho em si. A participação dos componentes do grupo de interesse e o desenvolvimento de um sistema de informações geraram multiplicadores aptos a continuar o processo de medição, análise e revisão do sistema de indicadores.

### **5.2.Aplicabilidade do trabalho**

De acordo com KAPLAN e NORTON (2004), o modelo apresenta uma certa universalidade, pois a estrutura de perspectivas é flexibilizada de acordo com as especificidades da organização.

RAMPERSAD (2004) estende a aplicação do BSC, inicialmente concebido para organizações, a áreas menores e a indivíduos, no que o autor denomina BSC pessoal.

O modelo pode, desse modo, ser aplicado a praticamente qualquer situação em que haja um objetivo de longo prazo a se atingir (Visão) através da implementação de objetivos menores e com relações de causa e efeito entre si (estratégia e objetivos estratégicos). A medição dos indicadores tangibiliza a estratégia e estabelece o seu elo com a prática.

A aplicação do modelo a uma organização sem fins lucrativos baseada no voluntariado representa a viabilidade de se transporem práticas concebidas no mundo corporativo

para o Terceiro Setor, adaptando-se o modelo para a realidade da organização. No caso do GEFP, a principal adaptação foi a substituição da perspectiva Financeira, geralmente no topo do Mapa Estratégico de empresas, por uma perspectiva que mais bem representa o elo entre a estratégia e a Visão da organização (Escotismo).

### **5.3.Próximos Passos**

O escopo do trabalho incluiu treinamento para o grupo de trabalho, desenvolvimento do Mapa Estratégico a partir do Plano Estratégico, elaboração de indicadores estratégicos de acordo com os objetivos do Mapa, realização da primeira medição e discussão de metas para os indicadores, concepção de planos de ação para o cumprimento das metas e desenvolvimento de sistema de informações para medição e acompanhamento dos indicadores do BSC.

A organização preocupou-se em desenvolver multiplicadores para dar prosseguimento ao trabalho após a intervenção do consultor/ autor. Desse modo, os próximos passos para o GEFP em relação a seu sistema de indicadores estratégicos seriam:

- Continuar a realizar as medições periodicamente;
- Promover ampla divulgação do BSC junto aos jovens, aos pais e ao Movimento Escoteiro;
- Implementar planos de ação e;
- Revisar o Plano Estratégico, Mapa Estratégico e BSC periodicamente.

## Anexos

Anexo 1 – Avaliação das famílias. Objetivo PI5. Indicador PI5B.



### Grupo Escoteiro Falcão Peregrino

#### Avaliação

Escolha a alternativa que melhor representa a sua opinião:

1) Você se sentiu acolhido ao entrar para a família Falcão Peregrino?

( ) Extremamente acolhido ( ) Muito acolhido ( ) Acolhido ( ) Pouco acolhido ( ) Nada acolhido

2) Qual parcela desse acolhimento você atribui a procedimentos do Grupo?

( ) Todo ( ) Muito ( ) Médio ( ) Pouco ( ) Nada

3) Qual a probabilidade de você sentir discriminação social, racial, econômica ou religiosa no Grupo Escoteiro Falcão Peregrino?

( ) Nenhuma ( ) Pouca ( ) Alguma ( ) Muita ( ) Certamente

#### Para uso do Grupo

Pontos 1<sup>a</sup> Questão: \_\_\_\_\_

Pontos 2<sup>a</sup> Questão: \_\_\_\_\_

Pontos 3<sup>a</sup> Questão: \_\_\_\_\_

Total da Avaliação: \_\_\_\_\_

Anexo 2 – Avaliação dos jovens pelos chefes. Objetivo J2. Indicador J2A.



**Grupo Escoteiro Falcão Peregrino**  
**Avaliação**

Escolha a alternativa que melhor representa a sua opinião:

1) O jovem apresentou comportamentos de liderança?

( ) Sempre ( ) Muitas vezes ( ) Algumas vezes ( ) Poucas vezes ( ) Nunca

2) O jovem desenvolveu aptidões pessoais?

( ) Extremamente ( ) Muito ( ) Regularmente ( ) Pouco ( ) Não desenvolveu

3) O jovem apresentou comportamentos condizentes com o trabalho em grupo?

( ) Sempre ( ) Muitas vezes ( ) Algumas vezes ( ) Poucas vezes ( ) Nunca

4) Quanto à iniciativa, como você classificaria o comportamento do jovem?

( ) Muito ativo ( ) Ativo ( ) Neutro ( ) Passivo ( ) Muito passivo

**Para uso do Grupo**

Pontos 1<sup>a</sup> Questão: \_\_\_\_\_

Pontos 2<sup>a</sup> Questão: \_\_\_\_\_

Pontos 3<sup>a</sup> Questão: \_\_\_\_\_

Pontos 4<sup>a</sup> Questão: \_\_\_\_\_

Total da Avaliação: \_\_\_\_\_

### Anexo 3 – Planilha de mensuração e acompanhamento de indicadores



#### Grupo Escoteiro Falcão Peregrino

##### Mapa Estratégico

**Missão:** Formar pessoas íntegras, bons cidadãos, sabedores dos valores sociais e familiares; aplicando conhecimentos adquiridos para si mesmos e para o bem comum

**Visão:** Manter-se um Grupo Escoteiro reconhecido pelo alto padrão de Escotismo praticado e capaz de difundir o Movimento Escoteiro



## Anexo 3 – Planilha de mensuração e acompanhamento de indicadores



## Grupo Escoteiro Falcão Peregrino

## Painel de Indicadores

Perspectiva	O E	Ind	Indicador	Periodicidade	Valor Atual	Meta	Gap	dias p/ Medição	Fórmula
Escotismo	E1	E1A	Número de insignias	semestral	18	25	7	165	Número de insignias: (Cruzeiro do Sul + Lís de Ouro + Escoteiro da Pátria + Insignias de BP)
	E1	E1B	Número de indicações	semestral	28	38	10	165	Número de indicações: (Cruzeiro do Sul + Lís de Ouro + Escoteiro da Pátria + Insignias de BP)
	E2	E2A	Número de jovens	anual	70	100	30	350	Número total de jovens no Grupo
	E2	E2B	Percentual de retenção de jovens	anual	87%	99%	12%	350	Número de jovens que permaneceram/ número de jovens inicial
Jovens	J1	J1A	Número de projetos que envolvem a comunidade	semestral	3	7	4	165	Número de projetos que envolvem a comunidade
	J1	J1B	Número de jovens em projetos que envolvem a comunidade	semestral	30	45	15	165	Número de jovens em projetos que envolvem a comunidade
	J2	J2A	Índice de avaliação dos chefes	semestral	a ser realizado	-	-	165	Score médio das avaliações feitas pelos chefes aos jovens
	J2	J2B	Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais	semestral	4	7	3	165	Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais
	J3	J3A	Número de jovens enviados a encontros	anual	23	35	12	350	Número de jovens enviados a Jamboree nacional + Número de jovens enviados a Jamboree internacional + Número de jovens enviados a encontro regional
Processos Internos	PI1	PI1A	Despesas totais	anual	(15.000)	(12.000)	3000	350	Despesas fixas + Investimentos em aquisições
	PI1	PI1B	Número de iniciativas de redução de custos	trimestral	1	3	2	75	Número de iniciativas de redução de custos
	PI1	PI1C	Receitas com eventos	anual	25.000	32.000	7.000	350	Receitas com eventos
	PI2	PI2A	Número de processos de interação e de avaliação entre escotistas e pais	semestral	3	8	5	165	Número de processos de interação e de avaliação entre escotistas e pais
	PI3	PI3A	Número de atividades externas não realizadas conforme o planejado	trimestral	4	2	2	75	Número de atividades externas que necessitaram de improviso + Número de atividades externas não executadas (canceladas)
	PI3	PI3B	Score de ocorrências	trimestral	1	0	1	75	0,5*Número de incidentes + Número de acidentes
	PI4	PI4A	Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural	semestral	1	5	4	165	Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural
	PI5	PI5A	Número de pessoas envolvidas com a política de integração	trimestral	3	7	4	75	Número de pessoas envolvidas com a política de integração
	PI5	PI5B	Índice de pesquisa entre as novas famílias	semestral	a ser realizado	-	-	165	Score médio das pesquisas feitas junto às novas famílias
	PI6	PI6A	Freqüência de comunicação oficial	semestral	2	5	3	165	Freqüência de comunicação oficial entre GEFP e país + Freqüência de comunicação oficial entre GEFP e a sociedade
	PI6	PI6B	Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing	semestral	0	2	2	165	Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing
	PI7	PI7A	Número de manuais de procedimentos	trimestral	5	10	5	75	Número de manuais de procedimentos
	PI7	PI7B	Número de experiências documentadas	trimestral	7	10	3	75	Número de experiências documentadas
Aprendizado e Crescimento	AC1	AC1A	Número de eventos externos em que o GEFP participa	anual	5	8	3	350	Número de eventos externos em que o GEFP participa
	AC1	AC1B	Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa	anual	3	10	7	350	Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa
	AC2	AC2A	Número de Grupos de Interesse	semestral	3	7	4	165	Número de Grupos de Interesse
	AC3	AC3A	Número de Insignias da Madeira entre diretores e escotistas	semestral	7	12	5	165	Número de Insignias da Madeira entre diretores e escotistas
	AC3	AC3B	Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas	semestral	5	10	5	165	Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas

## Anexo 3 – Planilha de mensuração e acompanhamento de indicadores

**Grupo Escoteiro Falcão Peregrino****Entrada de dados****Data****30-mai-06**

<b>Perspectiva</b>	<b>OE</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ind</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidade</b>
Escotismo	E1	Proporcionar coi	E1A	Número de insígnias	Número de insínias: (Cruzei	semestral
<b>Data medição</b>		25/5/2006				
<b>sub-indicador</b>		Cruzeiro do Sul		5		
<b>sub-indicador</b>		Lis de Ouro		7		
<b>sub-indicador</b>		Escoteiro da Pátria		6		
<b>sub-indicador</b>		BP		0		
<b>indicador</b>		soma		18		
<b>Perspectiva</b>	<b>OE</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ind</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidade</b>
Escotismo	E1	Proporcionar coi	E1B	Número de indicações	Número de indicações: (Cruz	semestral
<b>Data medição</b>		25/5/2006				
<b>sub-indicador</b>		Cruzeiro do Sul		10		
<b>sub-indicador</b>		Lis de Ouro		9		
<b>sub-indicador</b>		Escoteiro da Pátria		8		
<b>sub-indicador</b>		BP		1		
<b>indicador</b>		soma		28		
<b>Perspectiva</b>	<b>OE</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ind</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidade</b>
Escotismo	E2	Aumentar a adr	E2A	Número de jovens	Número total de jovens no Gi	anual
<b>Data medição</b>		25/5/2006				
<b>sub-indicador</b>		número de jovens		70		
<b>indicador</b>		idem		70		
<b>Perspectiva</b>	<b>OE</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ind</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidade</b>
Escotismo	E2	Aumentar a adr	E2B	Percentual de retenção	Número de jovens que perme	anual
<b>Data medição</b>		25/5/2006				
<b>sub-indicador</b>		inicial		78		
<b>sub-indicador</b>		permaneceram		68		
<b>indicador</b>		permaneceram/inicial		87%		

### Anexo 3 – Planilha de mensuração e acompanhamento de indicadores

Perspectiva	O	E	Ind	Indicador	Plano de Ação	Prazo	Responsável
Escotismo	E1	E1A	Número de insígnias	Desenvolver programa de incentivo a conquistas de insígnias designando 1 chefe por ramo como responsável pelo acompanhamento dos jovens	7 meses	Chefia	
	E1	E1B	Número de indicações				
	E2	E2A	Número de jovens	Desenvolver programa de incentivo a conquista da insígnia de recrutador(conferida aos jovens que se dedicaram a captação de novos membros).	6 meses	Diretoria	
	E2	E2B	Percentual de retenção de jovens	Desenvolver análise das causas e razões dos casos de evasão.	6 meses	Diretoria	
Jovens	J1	J1A	Número de projetos que envolvam a comunidade	Incluir o envolvimento com a comunidade como critério nos ciclos de programa	6 meses	Chefia	
	J1	J1B	Número de jovens em projetos que envolvem a comunidade	Criar prêmio (bandeirola de eficiência) para os grupos de interesses envolvidos com a comunidade.	3 meses	Chefia	
	J2	J2A	Índice de avaliação dos chefes	Aplicar avaliação dos chefes aos jovens	6 meses	Diretoria	
	J2	J2B	Número de atividades que objetivam o desenvolvimento de aptidões pessoais	Incluir desenvolvimento de aptidões pessoais nos ciclos de programas para desenvolvimentos de nova atividades	6 meses	Chefia	
	J3	J3A	Número de jovens enviados a encontros	Desenvolver política de incentivo financeiro aos jovens para participação em encontros de eventos regionais,nacionais e internacionais	6 meses	Diretoria	
Processos Internos	PI1	PI1A	Despesas totais	Desenvolver programa de racionalização do uso de energia elétrica e água.	3 meses	Diretor de Patrimônio	
	PI1	PI1B	Número de iniciativas de redução de custos	Realizar palestra de conscientização sobre custos da Organização	6 meses	Diretor Financeiro	
	PI1	PI1C	Receitas com eventos	Realizar estudo de lucratividade das atividades de eventos (bingos,gincanas,etc)	3 meses	Diretor Financeiro	
	PI2	PI2A	Número de processos de interação e de avaliação entre escotistas e pais	Promover encontros informais de integração e avaliação (bate-papo).	1 mês	Chefia	
	PI3	PI3A	Número de atividades externas não realizadas conforme o planejado	Desenvolver FMEA das principais atividades	6 meses	Chefia	
	PI3	PI3B	Score de ocorrências	Criar CIPA	6 meses	Diretoria	
	PI4	PI4A	Número de atividades que valorizam a pluralidade cultural	Incluir a pluralidade cultural nos ciclos de programa(planejamento das novas atividades).	6 meses	Chefia	
	PI5	PI5A	Número de pessoas envolvidas com a política de integração	Criar grupo de interesse de integração	2 meses	Diretoria	
	PI5	PI5B	Índice de pesquisa entre as novas famílias	Aplicar pesquisa junto às novas famílias	2 meses	Chefia	
	PI6	PI6A	Freqüência de comunicação oficial	Desenvolver política de comunicação	3 meses	Diretoria	
	PI6	PI6B	Número de informativos divulgados com aplicação de estratégia de marketing	Desenvolver política de marketing	3 meses	Chefia	
	PI7	PI7A	Número de manuais de procedimentos	Criar grupo de interesse de documentação de procedimentos e experiências	3 meses	Diretoria	
	PI7	PI7B	Número de experiências documentadas				
Aprendizado e Crescimento	AC1	AC1A	Número de eventos externos em que o GEFP participa	Realizar análise de causa da não participação dos eventos no último ano	4 meses	Diretoria	
	AC1	AC1B	Número de mudanças/ projetos motivados por conhecimento de prática externa	Implementar práticas externas documentadas	6 meses	Chefia	
	AC2	AC2A	Número de Grupos de Interesse	Mapear necessidades de criação de novos grupos de interesse	4 meses	Diretoria, Chefia	
	AC3	AC3A	Número de Insígnias da Madeira entre diretores e escotistas	Desenvolver projeto de incentivo entre chefes/diretores e seus assessores pessoais (coach)	3 meses	Diretor Técnico	
	AC3	AC3B	Número de cursos de atualização com participação de diretores e escotistas	Avaliar gaps de conhecimentos e know how de diretores e escotistas	6 meses	Diretor Técnico	

Anexo 4 – Treinamento em BSC

## Treinamento de *Balanced Scorecard* para Grupo Escoteiro Falcão Peregrino



ESCOLA POLITÉCNICA DA USP



**O objetivo deste treinamento é transmitir o conhecimento em BSC necessário para o prosseguimento do projeto e praticar a formulação de Mapa Estratégico e Balanced Scorecard**

São Paulo, abril de 2006

### Agenda

**Para que serve ?**

**O que é ?**

**Tem a ver com o 3º Setor ?**

**Como se faz ?**

## Anexo 4 – Treinamento em BSC

## Para que serve um *Balanced Scorecard* ?

### Para que serve?

- **Esclarecer** as estratégias e **comunicá-las** a todos
- Identificar os **principais processos internos** que determinam o sucesso da estratégia
- **Alinhar** os **investimentos** em pessoas, tecnologia e capital organizacional, para que exerçam o maior impacto possível
- Fornecer o elo entre **formulação** e **implementação** da Estratégia
- **Medir** a estratégia

Se o topo da montanha é a Visão...

- O caminho é a estratégia
- O mapa é o Mapa Estratégico
- A bússola é o Planejamento Estratégico
- O GPS é o Balanced Scorecard, afinal...

O BSC serve para **medir** a **estratégia**

## Anexo 4 – Treinamento em BSC

## Agenda

Para que serve ?

O que é ?

Tem a ver com o 3º Setor ?

Como se faz ?

## Mas o que é um *Balanced Scorecard* ?

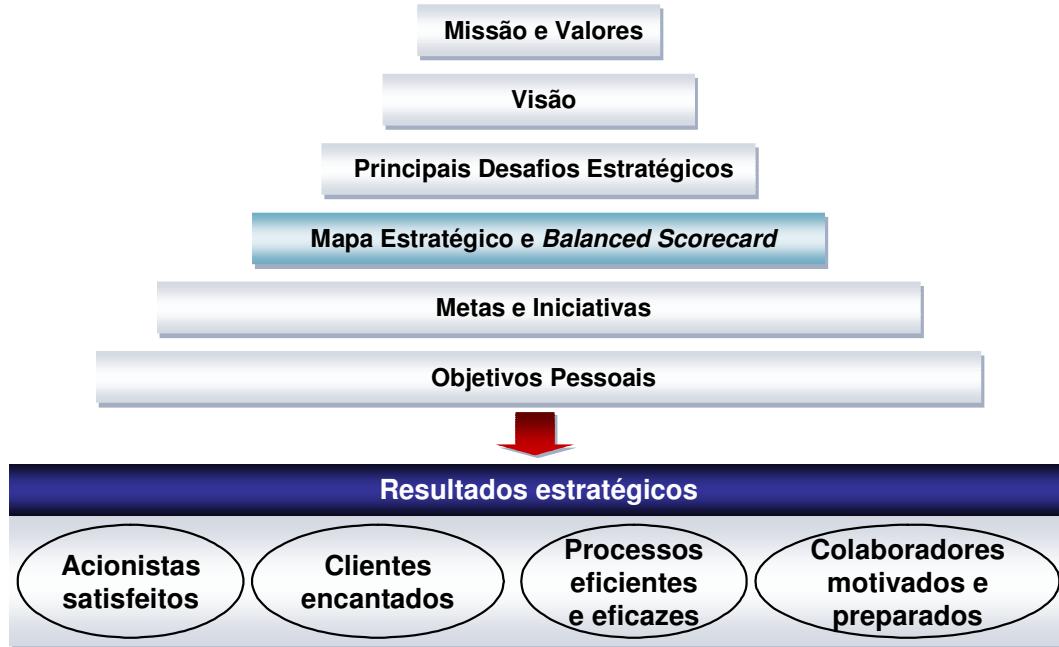
É uma ferramenta de gestão estratégica com indicadores

Como assim?

- Segundo Kaplan e Norton, o processo de gestão estratégica passa por três ações:
  - ➔ Formular a estratégia – Planejamento Estratégico
  - ➔ Descrever a estratégia – Mapa Estratégico
  - ➔ Medir a estratégia - BSC

#### Anexo 4 – Treinamento em BSC

Mapas Estratégicos e BSC compõem um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor



#### O Mapa Estratégico descreve a estratégia

O Mapa Estratégico exibe a descrição da estratégia de acordo com algumas **Perspectivas**. No caso das empresas, elas são as seguintes:



## Anexo 4 – Treinamento em BSC

Os objetivos estratégicos são organizados de acordo com 4 Perspectivas



Vamos ler um caso...

### Caso “Media General, Inc.”

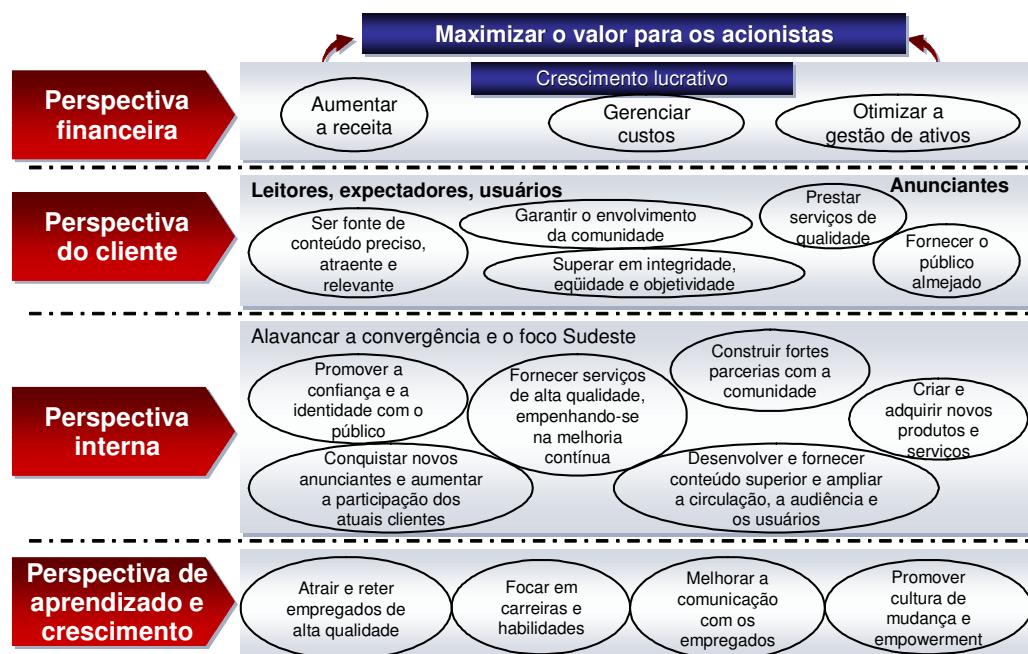
- A Media General, Inc. é uma das maiores empresas jornalísticas dos EUA, atuando na área de mídia impressa e televisão
- A empresa acabou crescendo de maneira desordenada
- O novo CEO iniciou um programa de transformação maciça, desfazendo-se de velhos negócios e adquirindo outros
- Missão: “Ser o principal provedor de notícias, entretenimento e informação de alta qualidade”
- O CEO chegou à conclusão de que precisaria comunicar a cada área qual o seu papel na nova estratégia da empresa. Ele precisaria de um recurso visual, que pudesse ser divulgado rapidamente
- Por que um recurso visual? Quais seriam os benefícios?

#### Anexo 4 – Treinamento em BSC

### O Mapa Estratégico ajudou a Media General, Inc. a atingir seus objetivos



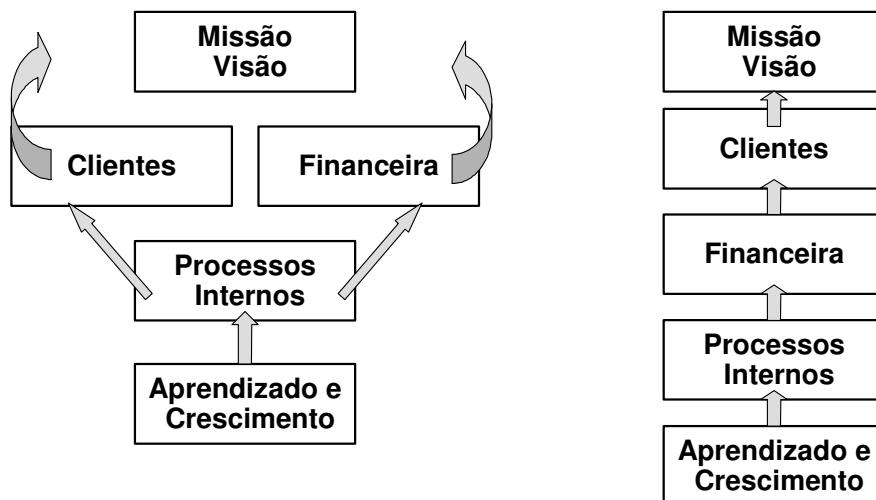
### O Mapa Estratégico da Media General, Inc. mostra os objetivos da empresa de forma sucinta



#### Anexo 4 – Treinamento em BSC

No caso do 3º Setor e do governo, as 4 Perspectivas mudam um pouco, mas a lógica é a mesma

#### Exemplos

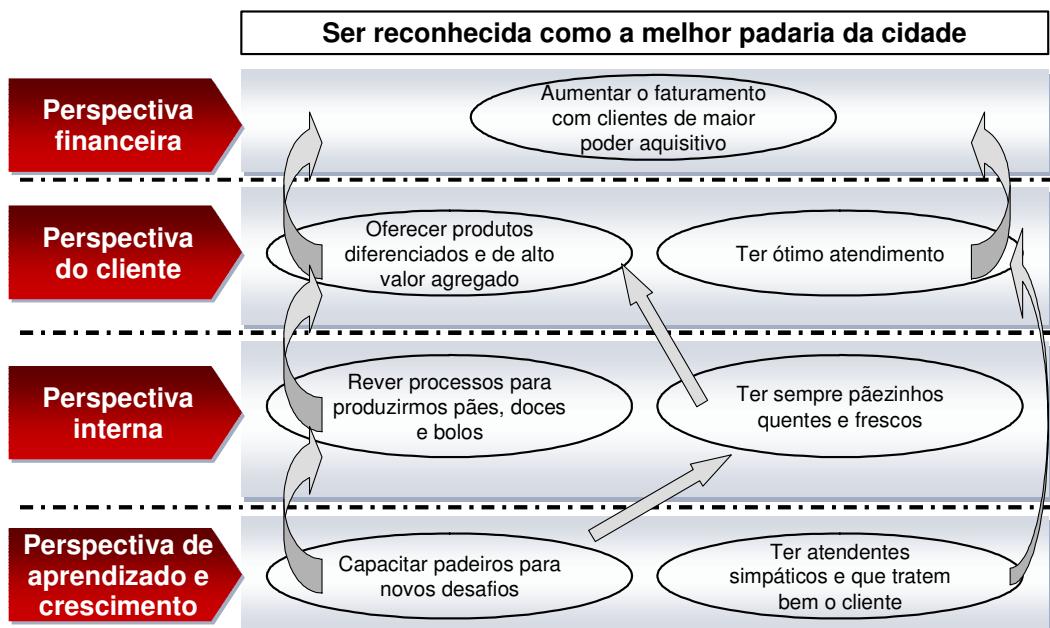


Atividade - Vamos montar o Mapa Estratégico de uma padaria que tem o seguinte Planejamento Estratégico:

Planejamento Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Missão:</b> Fornecer com qualidade pãezinhos e outras soluções em alimentação e satisfazer nossos clientes</li> <li>● <b>Visão:</b> Ser reconhecida como a melhor padaria da cidade</li> <li>● <b>Planejamento Estratégico</b></li> <li>● <b>Estratégia Comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumentar o faturamento com clientes de maior poder aquisitivo</li> <li>→ Oferecer produtos diferenciados e de alto valor agregado</li> </ul> </li> <li>● <b>Estratégia Interna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rever processos para produzirmos pães, doces e bolos (atualmente só produzimos pães)</li> <li>→ Ter sempre pãezinhos quentes e frescos</li> <li>→ Ter ótimo atendimento</li> </ul> </li> <li>● <b>Estratégia de pessoal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Capacitar padeiros para novos desafios</li> <li>→ Ter atendentes simpáticos e que tratem bem o cliente</li> </ul> </li> </ul>

## Anexo 4 – Treinamento em BSC

## Sugestão de Mapa Estratégico



## O BSC é o Mapa Estratégico com indicadores

## Os indicadores podem ser de resultado ou de tendência

**Resultado**

- Focam em resultados ao final de um período, normalmente caracterizando um desempenho histórico
- Exemplos: market share, lucro
- Normalmente são objetivos e facilmente mensuráveis
- Refletem resultados passados, como um retrovisor

**Tendência**

- Indicam a tendência para o desempenho dos indicadores de resultado
- Exemplos: Tempo gasto com clientes, propostas escritas
- São orientados para a previsão. Permitem que se façam ajustes antecipadamente
- São baseados em hipóteses de “causa e efeito”. Geralmente a coleta de dados é mais difícil

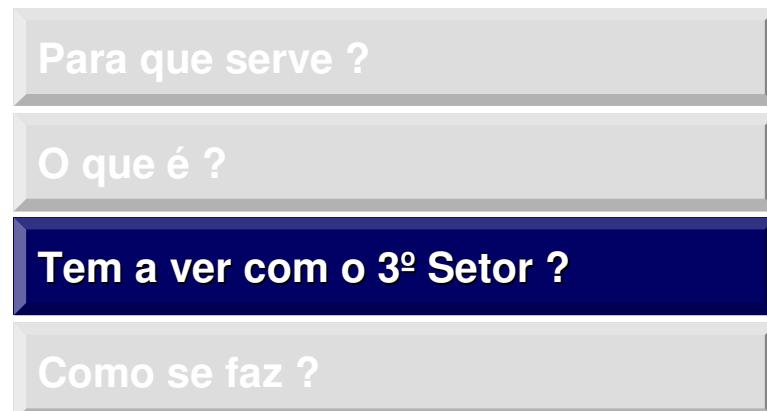


## Anexo 4 – Treinamento em BSC

Vamos pensar em indicadores para o ME da padaria  
(Sugestão)

Objetivos Estratégicos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar o faturamento com clientes de maior poder aquisitivo</li><li>• Oferecer produtos diferenciados e de alto valor agregado</li><li>• Rever processos para produzirmos pães, doces e bolos (atualmente só produzimos pães)</li><li>• Ter sempre pãezinhos quentes e frescos</li><li>• Ter ótimo atendimento</li><li>• Capacitar padeiros para novos desafios</li><li>• Ter atendentes simpáticos e que tratem bem o cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faturamento por venda</li><li>• Número de produtos exclusivos/ margem de lucro dos produtos responsáveis por 80% do faturamento (Pareto)</li><li>• Número de produtos que não podíamos produzir há 6 meses e podemos produzir agora</li><li>• Resultado médio de teste surpresa de temperatura do pãozinho</li><li>• Pesquisa junto aos clientes</li><li>• Número de cursos para padeiros no último ano</li><li>• Número de treinamentos para atendentes</li></ul>

## Agenda

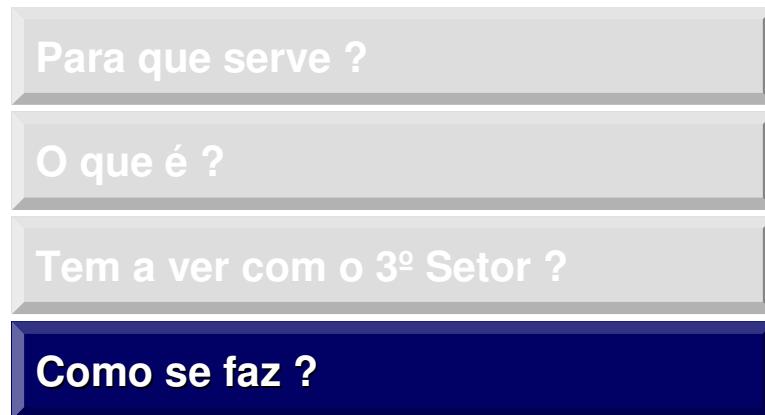


## Anexo 4 – Treinamento em BSC

### O BSC combina com o 3º Setor ?

- O BSC serve para **qualquer organização**, não só para empresas
- Muitas entidades do 3º setor e governamentais têm implementado com sucesso o BSC
  - ➔ Hospitais
  - ➔ Exército dos EUA
  - ➔ Diversas ONG's
  - ➔ No Brasil: A Riovoluntário e a Parceiros Voluntários têm uma experiência de sucesso com BSC
- A principal diferença entre ME's de empresas e de “não-empresas” é a definição das 4 perspectivas. Nas “não-empresas”, o **Financeiro não aparece no topo** (em geral, a missão ou os clientes)
- Afinal, não são só as empresas que precisam **implementar suas estratégias!**

## Agenda



## Anexo 4 – Treinamento em BSC

Em geral, os Projetos de BSC se dividem em algumas etapas



## Referências Bibliográficas

### Livros e Trabalhos Acadêmicos

- BARBARÁN, GABRIELA M.C. *Método para a elaboração de indicadores de desempenho: monitoramento dos processos de engenharia dos projetos de software.* 2005. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance.* 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CARVALHO, Marly; LAURINDO, Fernando. *Estratégias para Competitividade.* 1. ed. São Paulo: Futura, 2003.
- FERNANDES, BRUNO H. R. *Competências e Performance Organizacional: Um Estudo Empírico.* 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- HOSHIBA, CLÁUDIA Y. *Aplicação de Metodologia de Gestão Estratégica para Instituição de Ensino.* 2003. Dissertação (Trabalho de Formatura) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- HIGUCHI, CAMILA M. *Metodologia de Projeto de Estratégia para Neuding Consultoria.* 2003. Dissertação (Trabalho de Formatura) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- KALLÁS, DAVID *Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos. Um Estudo com Jogos de Empresas.* 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- LUPPORINI, FERNANDO A. S. *Desenvolvimento de um Sistema de Alinhamento Estratégico dentro da Área de Recursos Humanos.* 2004. Dissertação (Trabalho de Formatura) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.

- MARTINS, ROBERTO A. *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.* 1999. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- MINTZBERG, HENRY *The rise and fall of Strategic Planning.* New York: Simon and Schuster, Inc, 1994.
- NIVEN, PAUL R. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.* 1. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2002.
- NORTON, David ; KAPLAN, Robert. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.* 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTON, David ; KAPLAN, Robert. *Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos intangíveis em Resultados Tangíveis.* 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- NORTON, David ; KAPLAN, Robert. *Organização Orientada para a Estratégia.* 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PIETERSEN, WILLIE *Reinventing Strategy.* 1. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2002.
- PORTRER, Michael E. *Vantagem Competitiva.* 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RAMPERSAD, HUBERT K. *Scorecard para Performance Total – Alinhando o Capital Humano com Estratégia e Ética Empresarial.* 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SANTORO, RODRIGO C. *Modelo para Implantação de Sistema de Indicadores Estratégicos, visando a Sustentabilidade Empresarial.* 2003. Dissertação (Trabalho de Formatura) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.

## **Páginas Eletrônicas**

<http://www.bscol.com>

<http://www.mintzberg.com>

<http://www.symnetics.com.br>

<http://www.valuembasedmanagement.net>

<http://www.falcaoperegrino.org.br>

<http://www.escoteiros.org.br>

<http://www.worldscouts.org>

## Apêndices

### Apêndice 1 – Modelos de sistemas de indicadores

#### Matriz de Medição de Desempenho – KEEGAN et alli

KEEGAN ET ALLI. (1989) estabeleceu alguns critérios para as medidas de desempenho:

- As medidas de desempenho devem derivar das estratégias de negócio,
- Há uma hierarquia e deve-se promover a integração nas funções de negócio,
- As medidas devem refletir o ambiente multidimensional de negócios baseado na compreensão das relações e comportamentos dos custos.

O modelo sugerido por Keegan consiste em um sistema multidimensional com medidas de desempenho baseadas em custos, além de serem medidas internas e também externas, de acordo com uma hierarquia, do objetivo estratégico às metas de cada célula.

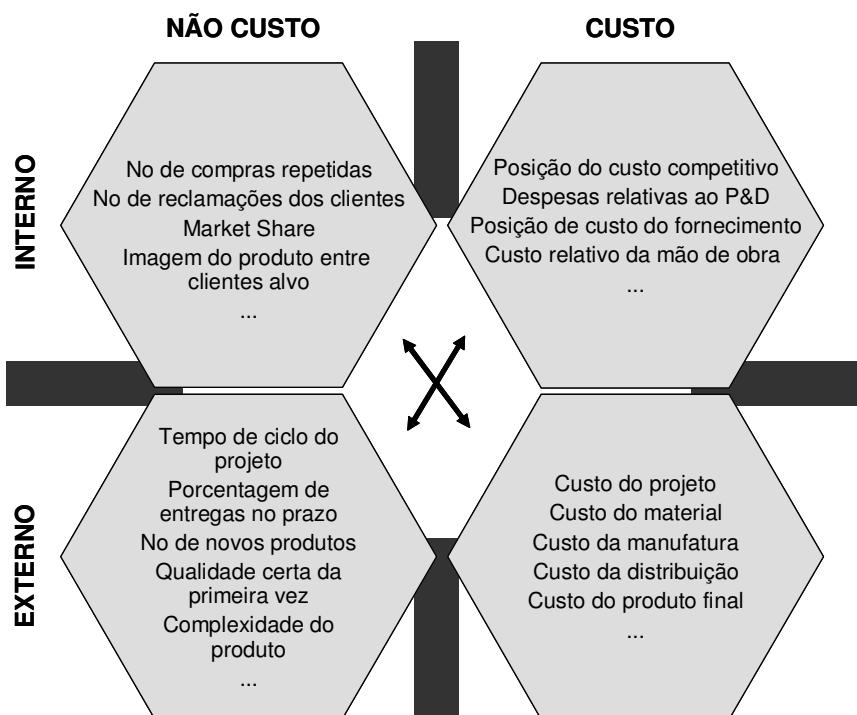


Figura Apêndice. 1 – Modelo de Keegan, adaptado de MARTINS (1999)

## Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico – Ghalayini et alli

O objetivo de Ghalayini foi propor um sistema de medição de desempenho que proporcionasse um *loop de feedback* explícito para suportar a melhoria do desempenho em áreas-chave.

O sistema é baseado na integração de três áreas funcionais primárias: gerência, times de melhoria de processos e chão de fábrica. Com a troca de informações em dois sentidos, obtém-se a integração entre as áreas. O caráter dinâmico provém principalmente dos padrões de desempenho atualizados que os times de melhoria de processos passam para o chão de fábrica.

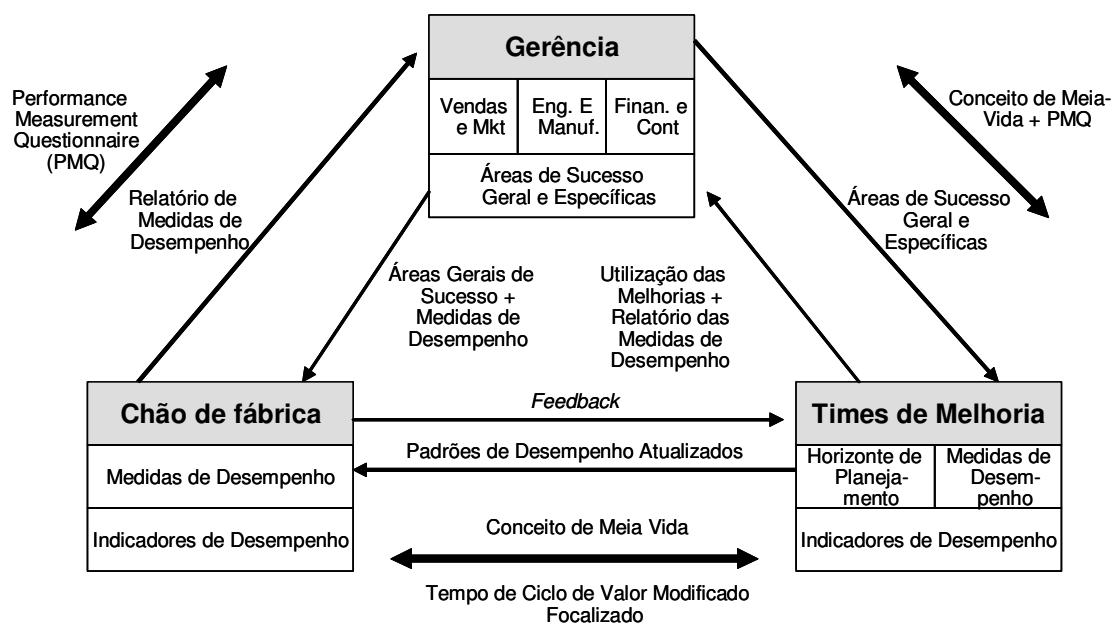


Figura Apêndice. 2 – Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico.

Fonte: MARTINS (1999)

## Apêndice 2 – Implementação do BSC

### Implementação do BSC

Para a integração dos objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo, KAPLAN e NORTON (1997) sugerem o ciclo:



Figura Apêndice. 3 - Um sistema gerencial diferente para a implementação da estratégia,  
adaptado de KAPLAN e NORTON (1997)

Assim, teríamos quatro passos:

O primeiro passo trata da Comunicação e Conexão, cujas ações podem ser assim resumidas:

- Visa o alinhamento das metas ocorrendo de cima para baixo;
- A educação e a comunicação aberta são a base para o *empowerment* (aumento de autonomia) dos funcionários;
- A remuneração é variável e vinculada à estratégia.

Para isso ser possível, é fundamental a comunicação das prioridades a toda a organização e planejar as ações para atingir os objetivos estabelecidos. Podem-se citar três mecanismos, segundo KAPLAN e NORTON (1997) para a tradução da estratégia e do BSC em objetivos e medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas e equipes:

1. Programas de comunicação e educação;
2. Programas de estabelecimento de metas;
3. Vinculação dos sistemas de compensação.

O segundo passo diz respeito ao Planejamento e estabelecimento de metas, que visa implementar um processo integrado de estratégia e orçamento, na qual orçamentos de capital de longo prazo, as iniciativas estratégicas e as despesas anuais discricionárias devem visar à realização de metas ambiciosas para os objetivos e indicadores contidos no BSC da empresa. KAPLAN e NORTON (1997) descrevem quatro principais pontos para o uso do BSC em um processo integrado de planejamento estratégico e orçamento operacional de longo prazo:

1. Estabelecer metas de superação;
2. Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas;
3. Identificar as iniciativas críticas que envolvam várias unidades de negócio;
4. Vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais;

Estes quatro pontos identificam os resultados que a organização deseja no longo prazo. Os resultados incluem os indicadores que a empresa deseja melhorar, as metas explícitas e ambiciosas para sete indicadores e os mecanismos pelos quais esses resultados serão alcançados. O planejamento unificado e o processo orçamentário concluem-se com estabelecimento de metas de curto prazo.

A terceira etapa, *Feedback* e Aprendizado estratégicos, é fundamental para a obtenção de um sistema completo de gestão estratégica: um processo de *feedback* e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes. Podem-se descrever daí três pontos:

- Sistema de *feedback* utilizado para testar as hipóteses nas quais as estratégias são baseadas;
- Solução de problemas em equipe;
- O desenvolvimento da estratégia é um processo contínuo.

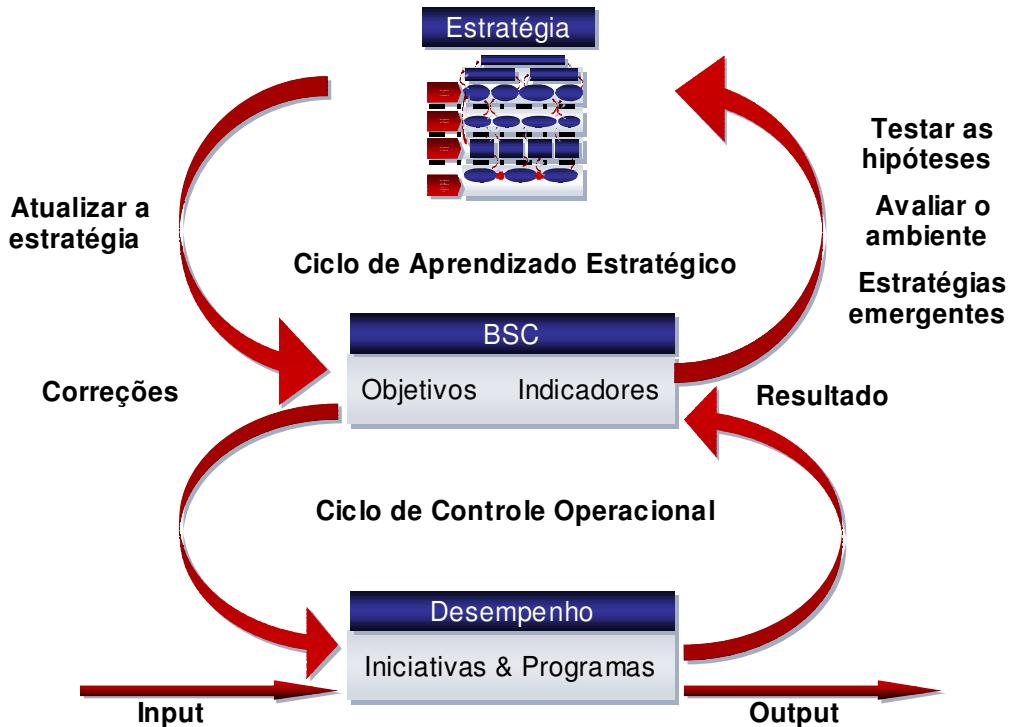


Figura Apêndice. 4 - Aprendizado estratégico e BSC, adaptado de KAPLAN; NORTON (2001)

A quarta etapa refere-se ao Esclarecimento e Tradução da Visão e da Estratégia, que se trata do primeiro passo para a implementação do BSC propriamente dito. A idéia é traduzir a estratégia em objetivos para cada unidade de negócios, necessárias para que se atinja a visão, ou seja, traduzir a visão em objetivos no curto prazo. Definem-se também os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso para que a empresa atinja os objetivos. Os pontos principais descritos por KAPLAN e NORTON (1997) são:

- A estratégia é o ponto de referência para todo o processo gerencial;
- A visão compartilhada é a base para o aprendizado estratégico.

Destaca-se que essas quatro etapas constituem um ciclo contínuo de aprendizado e alimentação e deve ser continuamente avaliado para um eficaz desdobramento da estratégia, garantindo que a organização sempre atualizará suas estratégias com base em fatos concretos e re-alinhando toda a empresa com essas mudanças.

## Princípios do BSC

KAPLAN e NORTON (2001) realizaram estudos em empresas bem sucedidas no BSC e observaram que, em geral, havia cinco princípios comuns, que os autores denominaram “princípios da organização focada na estratégia”.

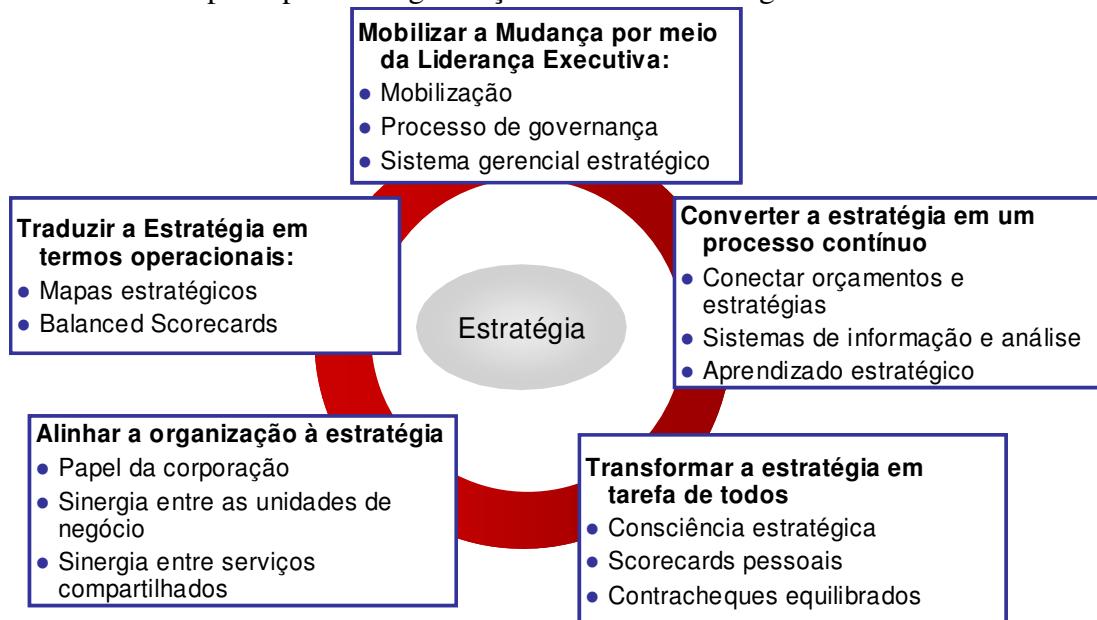


Figura Apêndice. 5 - Princípios da organização focada na estratégia, adaptado de KAPLAN e NORTON (2001)

### *Traduzir a estratégia em termos operacionais*

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. É impossível implementar a estratégia se a descrição não for possível. Dessa forma, traçam-se os mapas estratégicos, que se referem a uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia da empresa.

Os mapas estratégicos e os *Balanced Scorecards* cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos Mapas Estratégicos mostram como ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros tangíveis, fornecem também a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis. Ao traduzir a estratégia nessa arquitetura lógica, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

### ***Alinhar a organização à estratégia***

A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional, para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas.

Os executivos devem substituir as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicos que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas. As unidades de negócio e serviços se conectam à estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards* visando que o todo exceda a soma das partes.

### ***Transformar a estratégia em tarefa de todos***

O BSC deve ser utilizado como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização, na qual destaca-se o esforço por parte da organização em treinar os empregados em todos os níveis da organização sobre os componentes estratégicos da corporação. E em muitos casos adotam-se *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais.

Utilizam-se também ferramentas como a remuneração por incentivos ao *Balanced Scorecard*, ou um sistema de recompensa por desempenho voltado para as equipes e não aos indivíduos. Algo que enfatiza a importância do trabalho em equipe na execução da estratégia, incentivando os empregados a conhecer todos os componentes da estratégia e reforçando a demanda por conhecimento e informações sobre os indicadores do *scorecard*.

### ***Converter a estratégia em processo contínuo***

Empresas bem sucedidas na adoção do BSC implementaram um processo de gerenciamento da estratégia, o “processo de *loop duplo*” que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

O primeiro passo é conectar a estratégia ao processo orçamentário na qual o BSC fornece os critérios para a avaliação dos investimentos e iniciativas potenciais. É interessante a elaboração de dois tipos de orçamento: um orçamento estratégico e um orçamento operacional, uma diferenciação essencial. Já que é necessário resguardar as iniciativas de longo prazo das pressões para a apresentação de um bom desempenho financeiro de curto prazo.

O segundo passo sugerido é a implementação de reuniões gerenciais simples para a avaliação da estratégia além de sistemas de *feedback* visando respaldar o processo. Muitas organizações implantaram também relatórios abertos, tornando os resultados do desempenho disponíveis para todos na organização. Desta forma, finalmente evoluiu-se para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.

### ***Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva***

Os quatro princípios iniciais se concentram nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo ao BSC. Porém, os processos e ferramentas são insuficientes para criar uma organização focada na estratégia. A experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva.

Um programa BSC bem sucedido começa reconhecendo que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas de um programa de mudança. O foco inicial é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após isto, o foco se desloca para a governança, enfatizando em abordagens fluidas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho. Por fim, desenvolve-se um novo sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão.

A fase da mobilização (primeira) esclarece para a organização por que a mudança é necessária, podendo iniciar-se com três ações distintas dos líderes:

- Infusão do senso de urgência;
- Formação de uma coalizão orientadora;
- Desenvolvimento da visão e estratégia.

Utilizando-se daí o *scorecard* para comunicar a visão de um desempenho futuro drasticamente melhor que o presente. A primeira tarefa da liderança executiva é tornar a necessidade de mudança em algo óbvio para todos. Após a deflagração da mudança, os executivos estabelecem um processo de governança para orientar a transição. O processo define, demonstra e reforça os novos valores culturais da organização exigindo como elemento relevante romper com as tradicionais estruturas de poder. Ao infundir a nova estratégia e a nova cultura no sistema gerencial, deve-se ter em mente que a estratégia é um processo contínuo.