

NICOLE MACCALI

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**  
**APLICAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**  
**AIIESEC NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2009

Ao meu pai, **Gilberto**, por acreditar no meu potencial e  
possibilitar mais essa etapa em minha vida

A minha irmã, **Claudia**, pela amizade e companheirismo

As amigas, **Paola, Mariana e Camila**, pelas alegrias e aprendizado

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre guiou meu caminho e me deu equilíbrio e força para enfrentar os momentos de dificuldades.

A minha família, agradeço por todo amor, carinho, compreensão e respeito.

Aos verdadeiros mestres, que me transmitiram conhecimento e sabedoria para minha formação profissional e também pessoal.

Aos meus verdadeiros amigos, que mesmo com a distância desse ano, estiveram de alguma maneira sempre ao meu lado, me apoiando e acreditando que chegaria vitoriosa no final dessa jornada.

Meus agradecimentos especiais a:

**AIESEC**, pela experiência mais intensa de minha vida até o momento, pelo desenvolvimento pessoal e profissional, pelos amigos que fiz para a vida toda e por ter me tornado uma pessoa melhor.

**Mauricio Pereira Schneider**, por todas as informações concedidas possibilitando a realização desse trabalho.

**Prof. Dr. Sérgio Bulgacov** pelos ensinamentos transmitidos (um verdadeiro mestre) e pelo apoio em mais uma etapa de minha vida (a próxima), meu mestrado.

*A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização de mais essa etapa em minha vida.*

*Para vocês, ofereço esta página.*

*Muito obrigada a todos!*

*"Nossas únicas limitações são aquelas em que acreditamos"*

*Willis Harman*

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar e avaliar a implementação do Balanced Scorecard (BSC) em uma organização sem fins lucrativos, a AIESEC no Brasil. O trabalho foi dividido em 3 principais partes: na primeira parte foi realizada uma recapitulação teórica do conceito de estratégia, planejamento estratégico e do balanced scorecard; seguida da apresentação da AIESEC no Brasil; e finalizando com a apresentação e análise da implementação e evolução dos indicadores de performance do BSC nos últimos 3 anos (2006 – 2008) e conclusões. O Balanced Scorecard foi desenvolvido por David P. Norton e Robert S. Kaplan como um meio de gestão por indicadores estratégicos, uma ferramenta que traduz a visão da empresa e seus objetivos em uma série de indicadores financeiros e não-financeiros, alicerçados sobre quatro perspectivas: a perspectiva financeira, do cliente, de processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Palavras-chave: BSC; Balanced Scorecard; indicadores (KPIs); estratégia; AIESEC; AIESEC no Brasil.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is present and evaluating the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in a non-for profit organization, the AIESEC in Brazil. The paper was divided in 3 principals' parts: firstly a theory recapitulation about strategic concept's, strategic plan and balanced scorecard; then was presented AIESEC in Brazil; followed by described and analysis the implementation process and evolution of its BSC's key performance indicators in the past 3 years (2006 – 2008). The Balanced Scorecard was developed by David P. Norton and Robert S. Kaplan how a tool that manages the companies by strategic indicators, it translate the vision and the objectives of the companies in a several of financial indicators and non financial indicators, well founded over four perspectives, they are: financial perspective, client perspective, inside process perspective and learning and development perspective.

Keywords: BSC; Balanced Scorecard; indicators (KPIs); strategic; AIESEC; AIESEC in Brazil.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.3 METODOLOGIA.....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 O surgimento da estratégia.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Breve Histórico.....	18
2.2.2 Planejamento Estratégico Empresarial.....	19
<b>2.3 O Balanced Scorecard (BSC).....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1 Construção do Balanced Scorecard em 4(quatro) etapas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 As Perspectivas do Balanced Scorecard .....</b>	<b>25</b>
2.3.2.1 Perspectiva Financeira.....	26
2.3.2.2 Perspectiva dos Clientes.....	27
2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	28
2.3.2.4 Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento.....	28
<b>2.3.3 Relações de Causa e Efeito.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.4 O Balanced Scorecard no Terceiro Setor.....</b>	<b>29</b>
<b>3. APRESENTAÇÃO DA ONG: AIESEC.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Breve Histórico.....</b>	<b>32</b>
3.1.1 AIESEC no Brasil.....	34
<b>3.2 Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 A experiência da AIESEC.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 O Intercâmbio.....</b>	<b>38</b>
3.4.1 Tipos de Intercâmbio.....	38
3.4.2 Passos do Processo.....	39
<b>3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AIESEC.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.1 AIESEC 2010.....</b>	<b>39</b>
3.5.1.1 Visão 2010.....	40
3.5.1.2 Metas Organizacionais.....	40
<b>3.5.2 O BSC da AIESEC.....</b>	<b>42</b>
<b>3.5.3 Liderança pelo produto como Estratégia.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5.4 “Mapa de Rodagem”.....</b>	<b>47</b>

<b>4. A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA AIESEC NO BRASIL.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Revisão do planejamento.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Resultados Obtidos por CSF (Fator Crítico de Sucesso).....</b>	<b>52</b>
4.2.1 CSF: Oportunidades para viver experiências baseadas em temas relevantes para sociedade.....	52
4.2.2 CSF: Aumento de experiências de intercâmbio de alta qualidade.....	53
4.2.3 CSF: Aumento de oportunidades de liderança.....	53
4.2.4 CSF: Alinhamento de metas pessoais e organizacionais.....	54
4.2.5 CSF: Pessoa certa fazendo a atividade certa.....	55
4.2.6 CSF: Indução estruturada a AIESEC.....	55
4.2.7 CSF: Construção de relacionamento e rede de contatos dos parceiros.	56
4.2.8 CSF: Crédito pela alta qualidade de nossos membros.....	57
4.2.9 CSF: Gerência Administrativa Efetiva.....	58
4.2.10 CSF: Posicionamento externo consistente e claro.....	58
4.2.11 CSF: Fontes sustentáveis de receita.....	60
4.2.12 CSF: Parceiros engajados ativamente nas atividades da AIESEC.....	61
<b>5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>62</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>66</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fases do Planejamento Estratégico.....	20
<b>Figura 2:</b> O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	24
<b>Figura 3:</b> Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
<b>Figura 4:</b> Adaptando o referencial do <i>balanced scorecard</i> às organizações sem fins lucrativos.....	31
<b>Figura 5 –</b> Fases percorridas por um membro da AIESEC.....	37
<b>Figura 6:</b> Triângulo Estratégico.....	41
<b>Figura 7 –</b> Lógica do Negócio para Organizações com fins econômicos.....	43
<b>Figura 8 –</b> Lógica do Negócio da AIESEC.....	43
<b>Figura 9 –</b> Mapa Estratégico.....	44
<b>Figura 10 –</b> Exemplo de Relatório de Desempenho.....	49
<b>Figura 11 –</b> Ciclo Ideal de Gerenciamento da Organização.....	50
<b>Figura 12 –</b> Estrutura de Planejamento da AIESEC.....	51
<b>Figura 13 –</b> Estratégia e Operações com foco na maximização do resultado.....	51
<b>Figura 14:</b> Aumento de experiência de intercâmbio de alta qualidade.....	53
<b>Figura 15:</b> Aumento de oportunidades de liderança.....	54
<b>Figura 16:</b> Alinhamento de metas pessoais e organizacionais.....	54
<b>Figura 17:</b> Pessoa certa fazendo a atividade certa.....	55
<b>Figura 18:</b> Indução estruturada a AIESEC.....	56
<b>Figura 19:</b> Construção de relacionamento e rede de contatos dos parceiros.....	56
<b>Figura 20:</b> Crédito pela alta qualidade de nossos membros.....	57
<b>Figura 21:</b> Gerência Administrativa Efetiva.....	58
<b>Figura 22a:</b> Posicionamento externo consistente e claro.....	59
<b>Figura 22b:</b> Posicionamento externo consistente e claro.....	59
<b>Figura 23a:</b> Fontes Sustentáveis de receita.....	60
<b>Figura 23b:</b> Fontes Sustentáveis de receita.....	60
<b>Figura 24:</b> Parceiros engajados ativamente nas atividades da AIESEC.....	61

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Metas Organizacionais AIESEC 2010.....	41
<b>Quadro 2</b> – Agrupamento dos públicos e as perspectivas do BSC da AIESEC.....	42
<b>Quadro 3</b> – Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) e Indicadores Chaves de Performance (KPIs).....	46

## 1. INTRODUÇÃO

A dificuldade de traduzir a visão das organizações em estratégias empresariais passíveis de implementação é um problema que aflige muitas organizações em diversos setores da sociedade, além de assegurar que a estratégia chegue a todos os níveis da organização.

As organizações, desde a década passada (90), intensificaram o uso da ferramenta de gestão denominada planejamento estratégico, como forma de viabilizar a disseminação de sua estratégia e intensificar seus negócios. Este desenvolvimento de aplicação foi e está sendo feito, baseado fundamentalmente na literatura elaborada por acadêmicos e consultores. O surgimento do *Balanced Scorecard* está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, sendo este um dos problemas do planejamento estratégico e uma ferramenta importante na gestão estratégica de uma organização.

Baseado neste contexto, a AIESEC no Brasil optou pelo *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta e filosofia estratégica para garantir o alinhamento de suas operações e o crescimento sustentável a longo prazo. A implementação do BSC na organização iniciou em meados de 2006 e foi finalizada em julho de 2008.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a implementação de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* em qualquer organização significa traduzir sua estratégia em indicadores mensuráveis que extrapolam os tradicionais indicadores financeiros de desempenho. Ao incluírem outras perspectivas além das financeiras, Kaplan e Norton (1997) ampliaram a visão dos resultados que as organizações precisam alcançar, consolidando assim as perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, todas as quais se interligam por relações de causa e efeito com a perspectiva financeira tradicional.

Os autores proveram um complemento significativo ao potencial de aplicação do *Balanced Scorecard* para companhias do setor público e privado e deram numerosos exemplos de implementação da ferramenta a uma ampla gama de indústrias. Assim, a ferramenta extrapolou os limites do setor privado e também passou a ser utilizada por organizações públicas e do Terceiro Setor, gerando resultados positivos para a gestão estratégica dessas organizações.

A aplicação dessa ferramenta demonstrou-se de crucial importância para a evolução da AIESEC a partir do momento que a organização buscava adaptar a sua visão aos resultados que planejava alcançar. Além disso, forneceu suporte para a abertura de novos escritórios e auxiliou na comunicação de traduzir a estratégia

desenhada em âmbito nacional e internacional para os diversos escritórios, gerando assim coesão entre eles e o crescimento sustentável da organização.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar os resultados obtidos com a implementação do *Balanced Scorecard* na AIESEC no Brasil através da análise dos indicadores de desempenho.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a metodologia do *Balanced Scorecard* e sua aplicação em uma organização sem fins lucrativos;
- Apresentar a implementação do *Balanced Scorecard* na AIESEC no Brasil;
- Analisar o desempenho da organização após a implementação do BSC.

### 1.3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como foco o processo de implementação do *Balanced Scorecard* em uma organização sem fins lucrativos que trabalha essencialmente com o desenvolvimento humano, proporcionando oportunidades de liderança e intercâmbio profissional. Será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a metodologia do *Balanced Scorecard* que servirá de embasamento aos objetivos propostos. Após a pesquisa bibliográfica será realizada uma pesquisa de campo para o levantamento dos dados do processo de implementação do BSC na organização alvo desse estudo. A pesquisa de campo será realizada através de entrevista com o ex-presidente da organização, que iniciou e consolidou a ferramenta do BSC, e através de documentos internos. Após a coleta de dados será feita a análise e possíveis recomendações.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho está organizada em capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução, apresentando rapidamente a ferramenta do *Balanced Scorecard*. Na seqüência, segundo capítulo, a fundamentação teórica que apresenta o surgimento do

termo estratégia, bem como sua evolução com o passar dos anos, seguida do planejamento estratégico para então chegarmos a metodologia do BSC e seu uso em organizações sem fins lucrativos. No terceiro capítulo a organização alvo desse estudo – AIESEC no Brasil – é apresentada, seguida, no quarto capítulo, da descrição do processo de implementação do BSC na mesma. Finalizamos o trabalho com as sugestões e recomendações, após a análise dos dados obtidos, e com a conclusão no sexto capítulo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O Surgimento da Estratégia

O conceito de estratégia teve origem nas campanhas militares do século 18, quando generais organizavam suas tropas para a vitória de uma forma ordenada e lógica.

Os primeiros registros sobre o que hoje chamaríamos de pensamento estratégico remetem à antiguidade, escritos por gregos e romanos. Mesmo na Bíblia, existem passagens onde podemos perceber as estratégias usadas para resolver conflitos. Entretanto, o texto mais antigo sobre estratégia é “A arte da Guerra”, escrito pelo chinês Sun Tzu no século 4 a. C. (SHIMIZU et al, 2008)

O livro “A Arte da Guerra” apareceu no ocidente no século 18 e ficou famoso no final do século 20. Naquele tempo, a China era cenário de constantes guerras entre senhores feudais. Sun Tzu viajou por todo país disseminando suas técnicas e ensinamentos, como um tipo de consultor (HURST, 2001 apud SHIMIZU et al, 2008). Segundo Sun Tzu, a Arte da Guerra é norteada por 5 princípios:

- Lei Moral: O grau com que a pessoa se dedica e confia no seu governo;
- O Céu: Condições climáticas;
- A Terra: Condições da terra e distâncias;
- O Chefe: Representa as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência e coragem;
- O Método e disciplina: O correto posicionamento do exército, suprimentos e controle de custos.

O livro enfatiza a necessidade dos generais de conhecer bem a eles mesmos e aos seus adversários, o que poderíamos expressar pela conhecida frase: se você conhece seu inimigo, você não precisa temer o resultado de 100 batalhas. Outro aspecto enfatizado pelo escritor é a importância de se evitar confrontos diretos, quando forças encontram forças. Ao contrário do que se pensa, o adversário deveria estar convicto a não querer lutar. O grande mérito consiste em minar a resistência inimiga sem lutar. As obras de Sun Tzu tiveram grande influência no pensamento dos homens de negócios e existem diversas aplicações de suas idéias que focam em diferentes aspectos do mundo dos negócios na literatura. Suas influências são particularmente importantes para autores que procuram guias e declarações de princípios devotados ao negócio estratégico.

As idéias das estratégias militares foram transpostas para o mundo dos negócios durante a segunda metade do século 20 e assim como no mundo militar ela possui várias abordagens, e continua em constante evolução.

Para Porter (1996) estratégia é “criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas”. Já Barney (2007) a estratégia é definida como uma teoria para obter vantagens competitivas, ela seria a melhor aposta de uma empresa.

Para melhor entender o conceito de estratégia, devemos estudar os vários conceitos e visões que ela possui, assim poderemos entender como ela adquiriu o formato que possui hoje, onde cada empresa após um processo de análise e decisão escolhe qual estratégia é melhor para o seu negócio. Nesse contexto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) listaram 10 diferentes escolas que sintetizam as diferentes abordagens dadas ao estudo da estratégia, são elas: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração.

- **A Escola do Design – Estratégia como um processo de concepção:** esta escola vê os processos de formação da estratégia como um ajuste entre fraquezas e fortalezas, oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo. Este era o pensamento predominante na década de 60, e no início dos anos 70. Entre os autores que representam esta escola está Philip Selznick;
- **A Escola do Planejamento – Estratégia como um processo formal:** surgiu com Igor Ansoff em 1965, e teve seu ápice na década de 70. Essa escola pretendia passar a mensagem de formalização da estratégia e tinha como agente central os planejadores e não mais o executivo principal, como na escola do design;
- **A Escola do Posicionamento – Estratégia como um processo analítico:** esta escola predominou nos anos 80, graças principalmente ao trabalho de Michael Porter. Descendente direta das idéias em torno da estratégia militar de vários autores, entre eles Sun Tzu, a escola do posicionamento é baseada na idéia de que a estratégia pode ser identificada através da análise da situação da indústria (neste contexto usada como setores de atividades). Na escola do

posicionamento a estratégia era vista como genérica e não mais única para cada empresa como nas escolas anteriores;

- **A Escola do Empreendedorismo – Estratégia como um processo visionário:** como a escola do design, a escola do empreendedorismo foca o processo no líder, porém de uma maneira diferente, pois se baseia no processo da intuição criativa e na visão de controle e implementação do líder;
- **A Escola Cognitiva – Estratégia como um processo mental:** apareceu nos anos 80, e ainda está em desenvolvimento. É baseada na habilidade de entender o processo mental das pessoas e como a realidade é percebida. O foco da criação da estratégia é subjetivo e interpretativo;
- **A Escola do Aprendizado – Estratégia como um processo emergente:** tem seu foco na implementação da estratégia. A estratégia é vista como um processo emergente e o estrategista pode estar em qualquer lugar da empresa. Entre os principais autores, estão: Cyert e March (1963), Weick (1969), Quinn (1980) e Prahalab e Hamlet no início dos anos 80;
- **A Escola do Poder – Estratégia como um processo de negociação:** nesta escola estratégia é baseada no poder. Em uma micro abordagem o poder é visto como uma disputa interna nas organizações, num processo político natural, envolvendo negociação, persuasão e barganha, já em uma abordagem macro, a organização é vista como uma entidade que usa seu poder sobre as outras para formar parcerias, *joint ventures*, ou outras inter-relações para negociar estratégias coletivas do seu próprio interesse;
- **Escola Cultural – Estratégia como um processo social:** considera estratégia como um processo social baseado na força social da cultura. Ao contrário da escola do poder que lida com questões políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, esta se preocupa em grande parte com a manutenção da estabilidade estratégica, ela é simples, estável e madura;
- **A Escola Ambiental – A estratégia como um processo reativo:** busca entender a influência do ambiente na determinação das estratégias que são

genéricas e emergentes. Está incluída aqui a Teoria da Contingência e a Teoria Institucional. Entre os principais autores estão Hannan e Freeman (1977);

- **A Escola de Configuração – Estratégia como um processo de transformação:** esta é a escola do pensamento estratégico numa prática mais integrativa e inclusiva. Existem dois aspectos desta escola que são complementares: um é mais acadêmico, descritivo e entende a organização como uma configuração para cada situação, integrando as diferentes visões de cada escola, sendo todas capazes de serem aplicadas de acordo com cada caso; e o outro é mais profissional, prescritivo e enxerga as mudanças como uma transformação revolucionária de um estado para o outro.

Uma das ferramentas oriundas do termo estratégia foi o planejamento estratégico, na qual nos aprofundaremos a seguir.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

### **2.2.1 Breve Histórico**

A história do planejamento estratégico, segundo Bomtempo (2000), teve sua origem na Revolução Industrial, a partir da metade do século XVIII até meados do século XIX, com o surgimento dos mercados consumidores de massa. O conceito de “estratégia” oriundo de um cenário de guerra, conforme apresentado acima, fez com que “as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir. A condução das guerras passou a ser planejada com antecipação”, segundo Chiavenato. Já no contexto empresarial, segundo Bomtempo (2000), os precursores do que hoje se denomina estratégia foram Alfred Sloam, principal executivo da GM entre 1923 e 1946 e Chester Bernard, da ITT, ao longo dos anos 30.

A partir da segunda Revolução Industrial e influenciadas pela Segunda Guerra Mundial, inúmeras inovações da ciência da gestão, da pesquisa e da racionalidade das operações foram implementadas. Assim, o pensamento estratégico passou a ser formal e começou a guiar as decisões das empresas e que por necessidades do mercado, passaram a considerar a competição como um elemento essencial do planejamento.

No meio acadêmico a criação das escolas de negócios, em especial a Universidade de Wharton em 1881 e Harvard em 1908, deram início aos estudos que visavam adaptar as estratégias convencionais de forma a melhorar os objetivos da empresa. Nos anos seguintes, segundo Bomtempo (2000), diversos estudiosos buscaram estreitar a relação entre as estratégias das empresas e o ambiente competitivo. Em meados dos anos 60 foi criada a matriz SWOT (*Strengths and Weakness, Opportunities and Threats*), que relaciona pontos fortes e fracos das empresas com as oportunidades e ameaças que elas enfrentam no mercado competitivo, uma importante ferramenta no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

### **2.2.2 Planejamento Estratégico Empresarial**

O planejamento estratégico no contexto empresarial pressupõe o conhecimento do funcionamento da empresa bem como das influências do ambiente em que ela está inserida, influências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. De acordo com KOTLER (1975), “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

A elaboração de um Planejamento Estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo e na hora certa. Independente do tamanho da organização, o plano estratégico ajuda a indicar a direção certa a ser seguida pela empresa. Para Drucker,

“planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”. (1984, p. 76)

Segundo OLIVEIRA (2007, p. 38), o planejamento estratégico “não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”. O autor afirma que o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração de um planejamento estratégico é fundamental para as empresas e propicia aos executivos um embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.

Nesse ponto, vale lembrar-se do autor Urwick (apud OLIVEIRA, 2007, p. 38), que afirmava

“nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão: a prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece (...) a prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro”.

Ou seja, com referência à teoria e à prática, o executivo deve ter o domínio das duas, ou ser assessorado por quem tem este domínio.

Outro aspecto importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico, está em ficar atento ao mercado, às mudanças, por exemplo: uma empresa define a estratégia para ganhar um percentual de mercado e virar líder de mercado em seu segmento, após um ano seus dois maiores concorrentes se unem em uma fusão e a nova empresa se torna líder no mercado. O cenário mudou e a estratégia precisa ser revisada. O planejamento estratégico não pode ser fixo, o processo precisa ser “contínuo” (Drucker, 1984), estar sempre se retroalimentando.

O estabelecimento de um planejamento estratégico envolve 4 (quatro) fases básicas, segundo OLIVEIRA (2007):

Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação

Essas fases são apresentadas de forma esquemática no quadro abaixo:

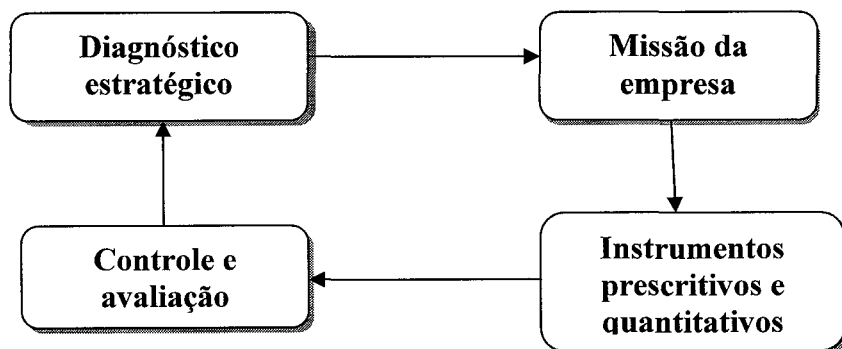


Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico  
Fonte: OLIVEIRA, 2007, p.42

## **Fase I: Diagnóstico estratégico**

Na primeira fase, o conceito chave é determinar como a empresa está, analisando todos os aspectos relacionadas à realidade interna e externa da empresa. A fase pode ser dividida em 5 (cinco) etapas básicas (OLIVEIRA, 2007):

- A. *Identificação da visão*: identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e colaboradores da alta administração.
- B. *Identificação dos valores*: delineamento dos valores que sustentam o modelo de gestão da empresa.
- C. *Análise externa*: verificação das ameaças e oportunidades que estão no ambiente que a empresa está inserida e identificação das melhores ações para evitar ou desfrutar das situações identificadas.
- D. *Análise interna*: verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa.
- E. *Análise dos concorrentes*: identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes. Nessa fase, busca-se evidenciar a “necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando” (p. 49).

Segundo o autor, nessa fase é fundamental que os dados sejam realistas, completos e impessoais a fim de evitar possíveis problemas futuros no estabelecimento de um planejamento estratégico.

## **Fase II: Missão da Empresa**

Nessa fase, deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Essa fase pode ser dividida em 5 (cinco) fases:

- A. *Estabelecimento da missão da empresa*: determinação do motivo central, a razão de ser da empresa.
- B. *Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais*: setores de atuação dentro da missão da empresa. Os setores são tanto produtos e serviços como segmentos de mercado.
- C. *Estruturação e debate de cenários*: desenvolvimento de cenários e medidas como método de preparação para o futuro, possibilitando ações alternativas para os acontecimentos.

- D. *Estabelecimento da postura estratégica*: maneira como a empresa deverá se posicionar perante seu o ambiente em que está inserida.
- E. *Estabelecimento das macroestratégias e macropolítica*: definição das ações que servirão como base nas tomadas de decisões, no caminho que a empresa deverá adotar, além de possibilitarem a mudança do rumo da empresa de forma estruturada.

### **Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

#### *Instrumentos Prescritivos*

Direcionamentos para que a empresa alcance seus propósitos estabelecidos em sua missão, de acordo com sua postura estratégica e respeitando suas macropolíticas e macroestratégias. Esses direcionamentos são estabelecidos através das fases:

- A. *Estabelecimento de objetivos, desafios e metas*: determinação do alvo que se pretende alcançar, objetivos parciais, metas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.
- B. *Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais*: definição do caminho mais adequado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta; e definição dos níveis de delegação e limites de abrangências das estratégias. Nessa fase, são estabelecidas as diretrizes de interação entre os objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- C. *Estabelecimento dos projetos e plano de ação*: trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados, prazos estabelecidos e considerando os recursos a serem utilizados.

#### *Instrumentos Quantitativos*

Projeções econômico-financeiras do planejamento, associadas à estrutura organizacional da empresa. Nessa etapa devem-se estabelecer quais serão os recursos necessários para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

### **Fase IV – Controle e avaliação**

Nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” dentro do planejado, envolvendo processos de:

- estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (que devem ser estruturados na Fase I – Diagnóstico Estratégico);
- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da ação de natureza corretiva; e
- adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. (OLIVEIRA, 2007, p. 55)

Segundo o autor, é recomendável que o controle e a avaliação sejam realizados em cada fase do planejamento estratégico, adequando assim a relação custo e benefício. O surgimento do *Balanced Scorecard* está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, sendo este um dos problemas do planejamento estratégico e uma ferramenta importante na gestão estratégica de uma organização.

### **2.3 O *Balanced Scorecard* (BSC)**

A metodologia foi desenvolvida em 1992, pelo professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton. Inicialmente o BSC foi apresentado como um modelo de avaliação do desempenho organizacional, porém após a aplicação nas empresas desenvolveu-se como uma metodologia de gestão estratégica. Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.2) “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. É um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem deixar de lado as medidas financeiras, que eram base de qualquer planejamento estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto de medidas servem de base para o sistema de mensuração e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, acompanhando, ao mesmo tempo, o desempenho da empresa como um todo.

Ao relacionar os objetivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da empresa, o BSC garante o alinhamento das ações das diferentes áreas

organizacionais em torno do entendimento comum dos objetivos estratégicos e das metas a atingir, permitindo dessa forma avaliar e atualizar a própria estratégia conforme o desempenho organizacional. Porém os autores Kaplan e Norton (1997), afirmam que o *Balanced Scorecard* é “mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo” (ver figura abaixo).

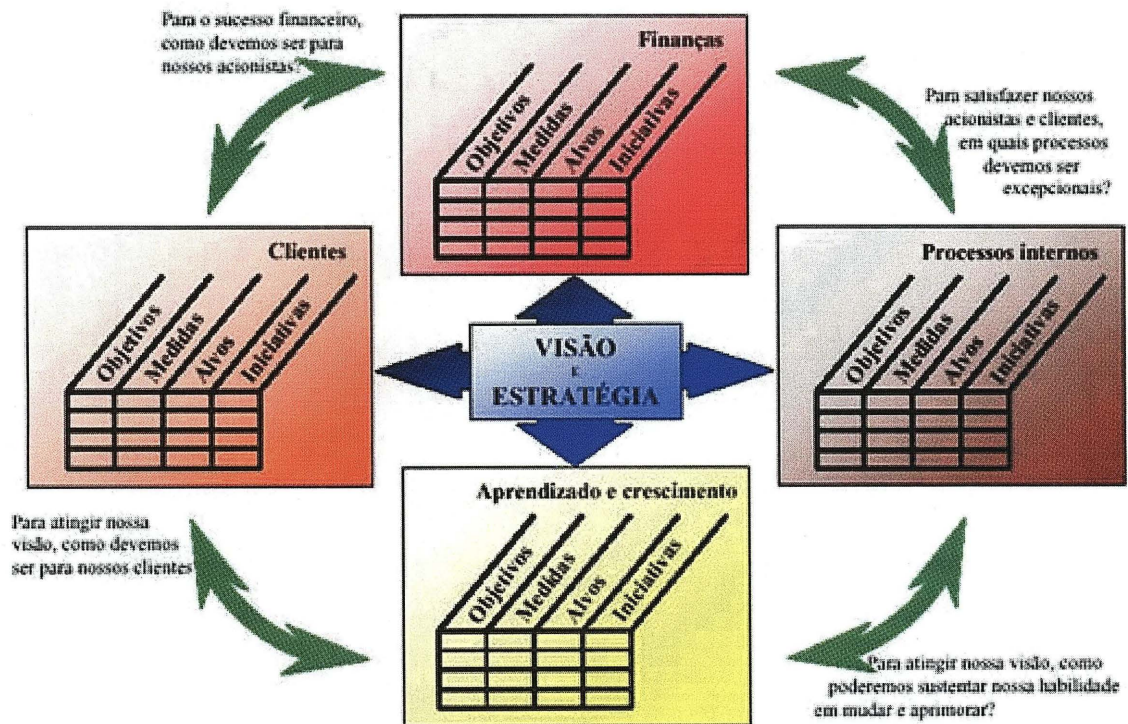


Figura 2 - O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.10

Segundo os autores, as empresas adotaram a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos como, tornando-se estes os quatro processos para a construção de um BSC:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

(KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9 e 11)

### **2.3.1 Construção do Balanced Scorecard em 4 (quatro) etapas**

#### *1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia*

O primeiro processo permite criar um consenso acerca da visão e estratégia da organização. A visão e a estratégia são expressadas como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem definidos e sob várias perspectivas, para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e o sucesso esperado.

#### *2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas*

O segundo processo é a mobilização de todos os colaboradores da empresa para ações dirigidas a consecução dos objetivos. Isso faz com que todos entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos fatores de sucesso.

#### *3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas*

O terceiro, busca integrar os planos financeiros e estratégicos utilizando as medidas do BSC como base para alocação de recursos e definição de prioridades, os gestores podem concentrar a sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos à longo prazo sem prejuízo dos objetivos a curto prazo.

#### *4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico*

O quarto processo é considerado o aspecto mais inovador, aquele que realmente cria um diferencial competitivo sustentável. Como podem surgir novas oportunidades ou respostas as ameaças não previstas na formulação do plano estratégico, os gestores devem avaliar se os objetivos continuam válidos. Caso contrário, a estratégia deve ser ajustada e reavaliada tendo como base os acontecimentos e as avaliações de desempenho.

### **2.3.2 As Perspectivas do Balanced Scorecard<sup>1</sup>**

As quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os indicadores de desempenho desses resultados, além

---

<sup>1</sup> Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas perguntas chaves, apresentadas em cada perspectiva no decorrer do texto.

das medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas imprecisas. Os indicadores são definidos baseados nas quatro perspectivas, representadas ilustrativamente abaixo, e refletem a visão e a estratégia empresarial.



Figura 3: Perspectivas do *Balanced Scorecard*  
Fonte: Adaptado da Wikipédia, fonte eletrônica, 2008.

### 2.3.2.1 Perspectiva Financeira

Conforme Kaplan e Norton (1997) os indicadores financeiros são importantes por revelar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Embora o foco de atenção do ponto de vista estratégico seja a sobrevivência no longo prazo, não pode ser negligenciada a capacidade corrente da empresa em gerar resultados e se sustentar financeiramente.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria de resultados financeiros.

*Pergunta chave:* “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”

### 2.3.2.2 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva dos clientes o BSC permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados que a empresa competirá e as medidas do desempenho da empresa nesses segmentos. Descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Essa perspectiva traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização.

Anteriormente as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando desempenho dos produtos e inovação tecnológica, porém as empresas que não perceberam as necessidades dos clientes perderam o mercado para os concorrentes, por isso as empresa hoje estão voltando suas missões para o cliente, como por exemplo, ser "o principal fornecedor para nossos clientes". Por esse motivo a perspectiva dos clientes dentro do modelo do *balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação no mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- Retenção de clientes: controla em termos absoluto ou relativo a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- Captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes e negócios;
- Satisfação de clientes: mede a satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (tempo, qualidade e preço);

Normalmente preço não é considerado o principal fator de preferência por uma parte dos consumidores, sendo encarado como mais um item de avaliação dentre vários. Os clientes tendem a avaliar as conseqüências negativas do fornecedor não cumprir prazos, não entregar o que foi especificado, não atender aos padrões mínimos de qualidade, não conseguir fazer programações de entrega confiáveis, etc.

*Pergunta chave:* “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”

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

Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Para que a empresa consiga atingir padrões de excelência em relação aos seus processos internos é fundamental que os empregados nos seus vários níveis estejam alinhados com a missão da empresa e com suas estratégias. Para viabilizar esse alinhamento e a identificação de pontos críticos é fundamental a existência de um bom sistema de informações que garantirá que as metas estabelecidas pelos níveis superiores sejam atingidas por meio de ações operacionais tomadas nos níveis inferiores, de maneira alinhada e sistemática. Um bom sistema de informações é caracterizado, dentre outras características, por uma boa flexibilidade de análise de informações, permitindo detalhar essas informações nas suas fontes.

O BSC considera os processos internos de toda a empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

*Pergunta chave:* “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”;

### **2.3.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação bem estruturado compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos que eles têm que atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida e a empresa cresça.

Essa perspectiva identifica a infra-estrutura necessária para gerar crescimento e melhorias em longo prazo. Apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, *empowerment* e alinhamento.

*Pergunta chave:* “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

A inter-relação entre as perspectivas não ocorre de forma desordenada, mas sim com base em relações de causa-e-efeito. A importância dessas relações é enfatizada por Kaplan e Norton (1997) no trecho abaixo.

“A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam”. (p. 155)

### **2.3.3 Relações de Causa e Efeito**

“Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”, Kaplan e Norton (1997, p. 30). Para os autores os sistemas de medições devem tornar claras as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas. Afirmam ainda que um *balanced scorecard* bem elaborado deve contar a história da estratégia do negócio, identificando e tornando visível a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados, devendo ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia do negócio a toda organização.

### **2.3.4 O *Balanced Scorecard* no Terceiro Setor**

Segundo Paes (1999), terceiro setor é o

“conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento”. (p.46)

As Organizações Não - Governamentais (ONGs) incluem-se no gênero terceiro setor e podem ser definidas como “qualquer agrupamento social (reunião de pessoas, ou destinação de bens vinculados a fins sociais pré determinados) que não seja governamental” (RESENDE, 2003, p.20)

A elaboração de um BSC para uma organização do terceiro setor implica em algumas adequações da metodologia. Na maioria dessas organizações, o lucro não costuma representar o principal objetivo, não devendo ocupar o topo do mapa estratégico. Assim, a estrutura do mapa é alterado colocando os clientes no topo. No entanto, é preciso levar em conta quem são os clientes. Enquanto no setor privado, cliente é aquele que ao mesmo tempo paga pelo serviço o recebe e no caso das organizações do terceiro setor pode-se trabalhar com a figura do doador e do beneficiário, sugerindo assim uma mudança nas perspectivas a serem utilizadas no BSC. Kaplan e Norton (2000) sugerem a inserção de um objetivo abrangente, ou até mesmo da missão da organização, no alto do mapa estratégico de forma a representar seu propósito de longo prazo.

A adequação da metodologia também deve abranger as peculiaridades da gestão de uma organização do terceiro setor que envolvem a proximidade do beneficiário e do doador, a existência de uma estrutura enxuta e não burocrática, um modelo de gestão participativa, a motivação de uma equipe composta em grande parte por mão de obra voluntária (grande desafio dessas organizações), a necessidade de consolidar e manter uma imagem sólida, uma ação baseada no modelo de “redes” e uma alta competitividade interorganizacional (TENÓRIO, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (2000) em consequência das organizações sem fins lucrativos concentrarem suas estratégias nas modalidades liderança do produto ou intimidade com o cliente seus scorecards tendem a aproximar-se do tipo KPI<sup>2</sup> (*Key Performance Indicators*) do que de verdadeiros *scorecards* estratégicos.

Para uma empresa do setor privado, os indicadores significam responsabilidade perante os proprietários e acionistas (tendo como objetivo final o lucro). Todavia, em uma organização do terceiro setor os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão.

“A missão da organização deve ser destacada e avaliada no nível mais alto do scorecard. A inserção do objetivo abrangente no balanced scorecard das entidades não lucrativas (...) comunica com nitidez a missão de longo prazo da organização” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 147)

---

<sup>2</sup> Indicadores Chave de Desempenho, do inglês Key Performance Indicator (KPI), medem o nível de desempenho do processo, focando no “como” e indicando quão bem os processos permitem que o objetivo seja alcançado.

KPIs são “veículos de comunicação”. Permitem que a organização comunique sua missão e visão a todos os níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa. (wikipédia, fonte eletrônica, 2009)

A figura abaixo mostra um referencial modificado do *balanced scorecard* para uma organização sem fins lucrativos.

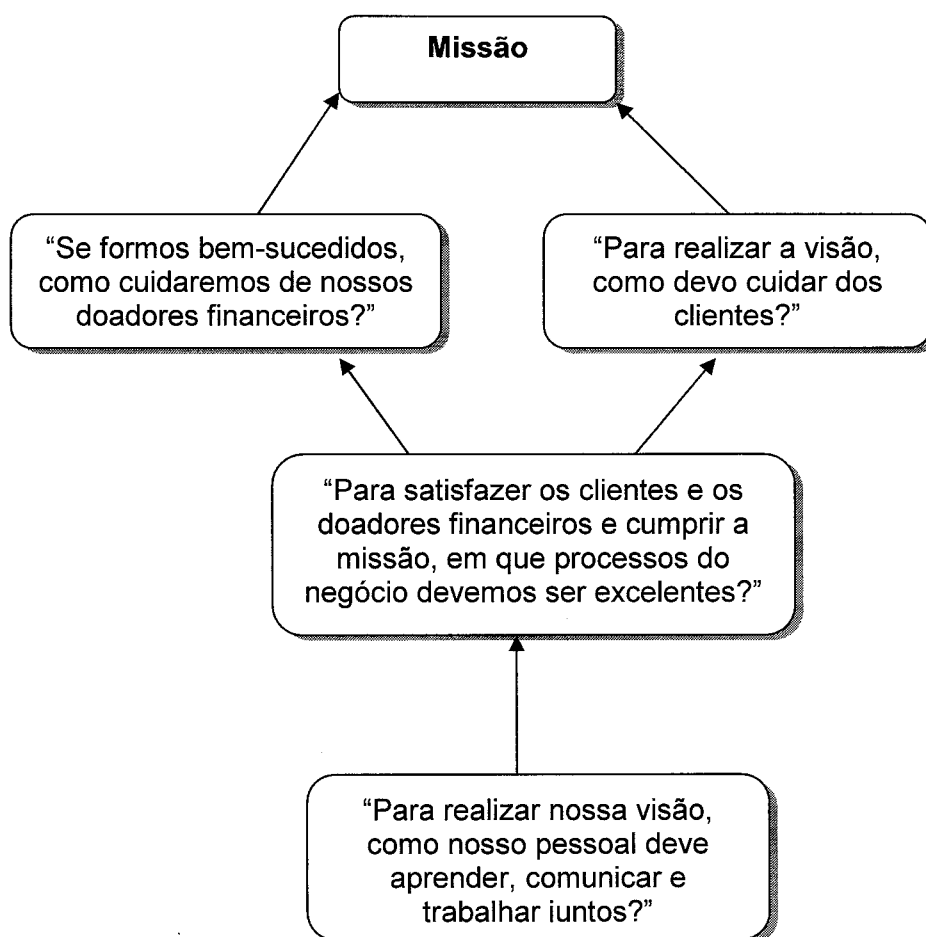


Figura 4: Adaptando o referencial do *balanced scorecard* às organizações sem fins lucrativos  
 Fonte: KAPLAN e NORTON, 2000, p.148.

Após a execução das modificações necessárias, as organizações do terceiro setor utilizam o scorecard para promover sua estratégia e depois alinhar a organização para executá-la com eficácia, de maneira bastante semelhante às organizações do setor privado, segundo Kaplan e Norton (2000).

No terceiro capítulo deste trabalho, será apresentado uma organização sem fins lucrativos que utiliza o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica.

### **3. APRESENTAÇÃO DA ONG<sup>3</sup>: AIESEC**

A AIESEC é uma organização global, apolítica, independente, sem fins lucrativos e totalmente gerida por jovens estudantes e recém-formados dos melhores centros de ensino do mundo. AIESEC não discrimina raça, cor, gênero, orientação sexual, credo, religião, nacionalidade, origem étnica ou social.

Presente em mais de 1.100 universidades, de mais de 100 países e territórios, a AIESEC, reconhecida pela UNESCO como a maior organização de jovens do mundo, é uma rede global que por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, estimula a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança de seus membros para que impactem positivamente a sociedade.

Para alcançar este objetivo, todos os anos, a AIESEC realiza mais de 350 conferências, oferece mais de 5.000 oportunidades de intercâmbios profissionais no exterior e mais de 6.500 posições de liderança para seus membros. Aliando o foco na construção de redes de contato pessoais e explorando o direcionamento e a ambição para o futuro, a AIESEC tem uma abordagem inovadora para engajar e desenvolver jovens talentos.

Suas organizações parceiras, dos mais diversos segmentos, investem na AIESEC como uma maneira de apoiar o desenvolvimento de jovens, bem como ter acesso a potenciais talentos ao redor do mundo.

Seus ex-membros são líderes nessas organizações e em suas comunidades – usando a experiência, as habilidades, e propagando a visão que a AIESEC lhes deu e que os fez se tornar agentes positivos de mudança. Recentemente o ex-presidente da AIESEC na Finlândia e ex-presidente da Finlândia, Martti Ahtisaari, recebeu o Premio Nobel da Paz.

#### **3.1 Breve histórico**

##### **A Europa antes da guerra: os primórdios do intercâmbio estudantil**

No final da década de 30, o mundo começava a se recuperar dos abalos sofridos após a Grande Depressão e a reconstruir os canais de comunicação e comércio interrompidos durante a crise, quando organizações estudantis na Escandinávia e em outras Escolas européias começaram a estimular o surgimento de laços de cooperação entres Instituições de Ensino Superior do Continente. No início,

---

<sup>3</sup> Fonte: Documentos internos da Organização (intranet): Myaiesec, fonte eletrônica, 2008 e 2009.

esta cooperação acontecia através de reuniões em que os delegados compartilhavam informações sobre os cursos e o tipo de educação oferecidos em suas escolas, o que gradualmente evoluiu para a realização de intercâmbios físicos entre os estudantes. No entanto, com a explosão da Guerra em 1939 e a expansão do medo pelo continente europeu, esses intercâmbios foram bruscamente interrompidos.

### **1945 - Escandinávia: Recolhendo as peças**

O advento da Segunda Guerra Mundial trouxera a reconstrução das barreiras de ódio e preconceito entre os países, principalmente na Europa. Com o término do conflito, diversas organizações estudantis restabeleceram acordos de cooperação com o propósito de facilitar o intercâmbio de informações sobre o mercado e a economia de seus países, trabalhando para a formação de uma nova geração de líderes; líderes socialmente responsáveis e que se guiassem por valores de paz e entendimento cultural.

"Depois da Guerra a sede por conhecimento, o desejo de mudar, comparar e imaginar novas relações profissionais e internacionais. Este foi um período de muita criatividade e em que uma série de diferentes iniciativas surgiram em conjunto. Nós tentamos ser visionários e realistas."

Jean Choplin, Presidente do Comitê Executivo, 1950 - 1951

### **Liège - 1946: Os planos têm início**

Em setembro de 1946, estudantes de 9 Universidades de 6 países se encontraram em Liège, Bélgica, com o intuito de construir uma nova forma de cooperação que envolvesse o maior número de países possível. Assim surgia a AIESE – Association International des Étudiants en Sciences Economiques – cuja sede seria estabelecida num sistema rotativo entre os países membros.

### **1946 - 1948: Clarificando a identidade**

Um assunto vital com o qual o Comitê Executivo da AIESEC teve de lidar em seus primórdios, após a reunião de Liège, foi a decisão de se tornar um membro da IUS (União Internacional dos Estudantes, que congregava Associações Internacionais de Estudantes dos cursos de Medicina, Arquitetura, etc.) ou não. A orientação essencialmente política da IUS preocupava os dirigentes da AIESE, que temiam pelo comprometimento da independência da Associação. Em um encontro do Comitê Executivo em St. Gallen, em 1947, foi aprovada uma moção que definia que a AIESE

seria uma Organização independente e que não manteria qualquer tipo de atividade de natureza política. Nas palavras de um dos líderes da Associação à época: “Este é o tempo para a educação, não para a política”.

### **1948: A Associação deixa Praga**

Em 1948 a Associação, que estava sediada em Praga, assiste ao golpe comunista que torna a Checoslováquia parte da União Soviética. Jaroslav Zich, Presidente da AIESE, confidenciou numa carta aos países membros da Associação:

“Vocês sabem da crise política que tomou lugar em meu país nestes últimos dias. Os eventos políticos que vêm acontecendo têm exercido uma forte influência sobre a vida estudantil. O reitor da Universidade de Praga foi destituído de suas funções. Um número enorme de professores está proibido de lecionar e as Organizações Estudantis estão agora submetidas ao controle direto do Estado. Além disso, inúmeros estudantes foram presos.”

Na mesma carta, Zich autorizou a transferência da sede da Organização para a Universidade de Economia de Estocolmo, “temendo pelo futuro da Organização num país dominado espírito de intolerância e preconceito contra o qual a Associação nasceu para lutar.”

### **1949: O lançamento de bases sólidas**

Logo após a transferência da sede da AIESE para Estocolmo o primeiro Congresso Internacional foi organizado. Neste evento foram criadas as bases da Organização em seu formato atual, estabelecendo-se formalmente seu nome como AIESEC (Association Internationale des Étudiants en Sciences Economiques et Commerciales). O propósito maior da Organização era “estabelecer relações amigáveis entre os países” e o meio mais importante para atingir este objetivo seria o intercâmbio de estudantes. Representantes da Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Holanda, Noruega e Suécia subscreveram o documento de fundação da Associação. Desta forma surgia a maior Organização mundial de jovens do mundo.

#### **3.1.1 AIESEC no Brasil**

A AIESEC no Brasil surgiu em 1970, no Rio de Janeiro, tendo como fundador Cláudio Furtado. Simultaneamente foram abertos dois Comitês Locais, um em São Paulo – FGV, e o outro em Porto Alegre - UFRGS.

A AIESEC se expandiu para Belo Horizonte na mesma década, alcançando na década de 80 o interior gaúcho, e os Estados do Paraná e Santa Catarina. Na década de 90 foram abertos escritórios em Brasília, Caxias do Sul, Maringá, Salvador, São Leopoldo e Vitória. No início de 2000 foram abertos os escritórios em São José dos Campos – ITA, mais um escritório em São Paulo, com sede na FEA-USP, e o primeiro em Santa Catarina.

De 2005 em diante a AIESEC no Brasil entrou num processo de expansão agressivo, abrindo mais de 15 escritórios, do norte ao sul do país, em cidades como Fortaleza, Uberlândia, Goiânia, Ribeirão Preto, Franca, Santa Cruz do Sul, entre outras.

Em 2006 a AIESEC no Brasil começa a desenvolver seu planejamento de longo prazo, com a implementação do BSC, tópico principal deste trabalho.

Atualmente a organização conta com 21 comitês locais e 9 extensões, sediados nas melhores universidades do país e o escritório nacional no centro de São Paulo, sendo este anteriormente sediado no Rio de Janeiro.

Escritórios da AIESEC no Brasil:

Curitiba	Salvador	Recife	FGV – SP
Campinas	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	Santa Maria
Ribeirão Preto	Florianópolis	Maringá	Porto Alegre
Itajubá	Vitória	ITA – SP	Brasília
Uberlândia (ext)	PUC – SP (ext)	ESPM – SP	Santa Cruz (ext)
Londrina	Chapecó (ext)	Juiz de Fora (ext)	Goiânia (ext)
Novo Hamburgo	São Carlos	USP – SP	Manaus (ext)
Fortaleza (ext)	Franca (ext)		

### 3.2 Missão, Visão e Valores

#### Missão

“Proporcionar oportunidades para os jovens descobrirem e desenvolverem seu potencial, a fim de causar um impacto positivo na sociedade”.

#### Visão

“A Paz e o Desenvolvimento das Potencialidades Humanas”.

## Valores

Os valores fornecem um caminho para o desenvolvimento da liderança na AIESEC, a fim de incentivar normas comuns de comportamento em toda a rede global, que irá apoiar a realização de seus objetivos e também na expansão de seus ideais.

- Ativar Liderança – Liderar pelo exemplo e inspirar a liderança através de ações e resultados, assumindo a responsabilidade do papel de desenvolver o potencial das pessoas;
- Demonstrar a Integridade – Ser consistentes e transparentes nas decisões e ações, efetivando o comprometimento e conduzindo de maneira coerente com nossa identidade;
- Viver a Diversidade – Procurar aprender com os diferentes estilos de vida e opiniões presentes em nosso ambiente multicultural. Respeitar e encorajar ativamente a contribuição de cada indivíduo.
- Desfrutar da Participação – Criar um ambiente dinâmico através da participação ativa e entusiástica dos indivíduos, tendo muito prazer em estar envolvidos na AIESEC;
- Buscar a Excelência – Buscar atingir a mais alta qualidade em tudo o que fazemos, visando à melhoria constante através de criatividade e inovação;
- Agir Sustentavelmente – Agir de maneira sustentável com relação à nossa organização e à sociedade, levando em consideração as necessidades das gerações futuras em nossas decisões.

### 3.3 A experiência da AIESEC

O objetivo da AIESEC é capacitar e motivar pessoas a causarem um impacto positivo na sociedade – o que se referem como "agentes de mudanças". Aliado à rede da AIESEC, essa é sua abordagem para desenvolver jovens com vontade, habilidades e atitude para fazer a diferença na sociedade. Esse é o diferencial da AIESEC. Para tanto, o membro da AIESEC tem a oportunidade de exercer na prática, atividades sociais no meio corporativo através das empresas parceiras que apóiam e realizam diversos treinamentos nas áreas de técnicas gerenciais. O objetivo da experiência da AIESEC é promover atividades para que os jovens possam descobrir e aprimorar seus potenciais para impactarem a sociedade de forma positiva através de ações sustentáveis.

A figura 3 ilustra as diferentes fases que um membro da AIESEC percorre. Todos os membros passam por uma introdução formal à organização e então começam a ter responsabilidades em alguma área do escritório. Então, eles têm a opção de assumir um cargo de liderança, trabalhar no exterior ou as duas coisas. A etapa final é seguir "Rumo ao Futuro" – utilizar das habilidades, inspirações e rede de contatos da AIESEC para sua carreira profissional.

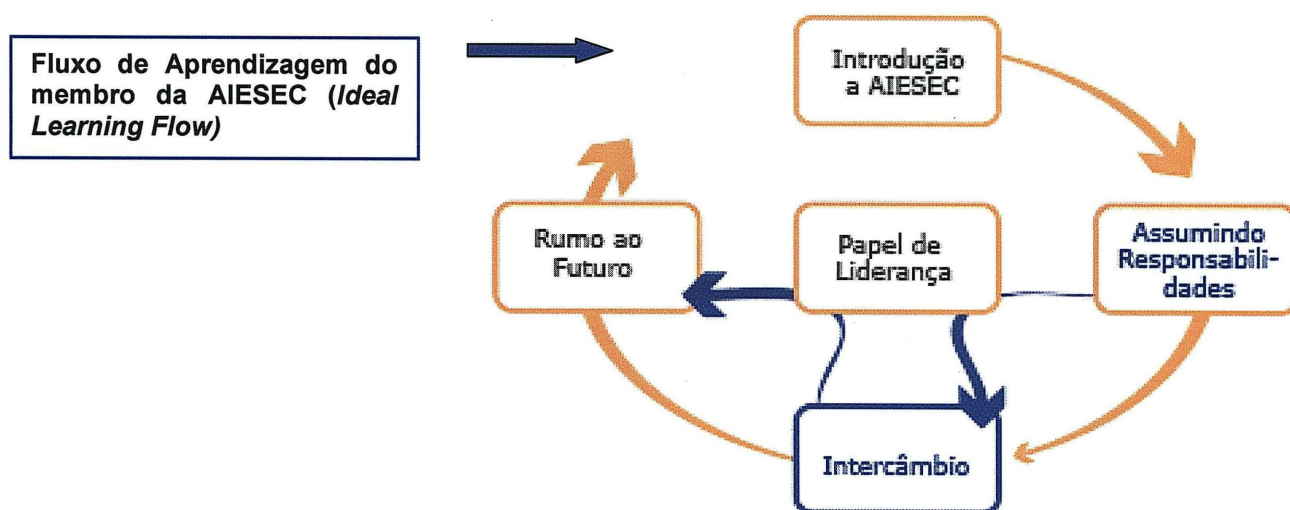


Figura 5 – Fases percorridas por um membro da AIESEC.  
Fonte: Myaiesec, fonte eletrônica, 2008.

Esse diagrama e as oportunidades contidas nele são reforçadas por 5 pontos principais, eles são refletidos em todas as partes do processo. São eles:

- **Assumir um papel pró-ativo:** A AIESEC fornece as oportunidades e certo suporte, mas é de responsabilidade final do indivíduo criar a maioria de suas oportunidades. Cada indivíduo tem que ainda assumir responsabilidades com a organização e é através do esforço coletivo que a AIESEC vem realizado tanto nas últimas décadas.
- **Desenvolver autoconsciência e visão pessoal:** A AIESEC acredita que os jovens precisam de um canal e de suporte para que possam responder perguntas fundamentais como "O que é importante para mim?" ou "Qual é meu planejamento de vida?" ou "Como eu quero contribuir para o mundo?". A AIESEC facilita o esclarecimento e expande as ambições dos jovens, através de intensas experiências que desafiam sua visão de mundo e seu papel nele.

- **Desenvolver capacidades:** Através de conferências, trabalhos no exterior e da gestão de seus escritórios, a AIESEC proporciona a jovens a oportunidade de incrementar seu conhecimento teórico e de colocá-los em prática.
- **Construir uma rede de relacionamentos:** Através de redes de aprendizado, conferências, plataformas on-line e uma crescente rede de ex-membros, a AIESEC oferece a oportunidade para jovens criarem uma forte rede de contatos internacional para alcançar suas metas pessoais e profissionais.
- **Desafiar sua visão de mundo:** As conferências, o trabalho no exterior e a atuação em diferentes ambientes, "mexem" com o modo o qual os jovens vêem o mundo. Uma visão clara e mais holística os permite que incorporem mais facilmente novas perspectivas, enxergue as interdependências e identifique maneiras de agir positivamente em qualquer situação.

### 3.4 O Intercâmbio

O intercâmbio é a fase mais intensa na experiência da AIESEC. É uma oportunidade que alia a convivência de outra cultura ao trabalho na área de formação do indivíduo, somando a carga de valores e ideais proporcionadas pela AIESEC, o que a torna única.

#### 3.4.1 Tipos de Intercâmbio

- **Intercâmbio Gerencial** – direcionado às pessoas de formação gerencial, com foco em gestão de empresas, bancos, universidades e outras instituições. Podem incluir ainda finanças, contabilidade, economia, marketing, publicidade, projetos administrativos, recursos humanos, dentre outros;
- **Intercâmbio Técnico** – voltado para as ciências exatas, os profissionais desta área terão a oportunidade de atuar em setores relacionados à tecnologia de informação ou projetos de engenharia. Estas áreas podem incluir desenvolvimento e programação de software, análise e design de sistemas, administração de redes e de banco de dados;
- **Intercâmbio de Desenvolvimento** – destinado aqueles que desejam participar e contribuir com atividades relacionadas ao desenvolvimento da comunidade, trabalhando em responsabilidade social de empresas, ONGs, universidades ou outras instituições. Estas áreas podem incluir direitos humanos, assuntos ambientais, educação, desenvolvimento rural e práticas organizacionais;

- **Intercâmbio Educacional** – este último tipo de intercâmbio relaciona-se em promover e desenvolver currículos, ensino didático e consultoria no setor educacional.

#### 3.4.2 Passos do processo:

- **Seleção e Recrutamento** – Depois de ingressar na AIESEC o membro entrará em um processo de avaliação da experiência vivida e motivações para poder fazer um Intercâmbio da AIESEC.
- **Oportunidades** – O membro recebe um treinamento para ter acesso ao banco de dados online (my aiesec) para procurar oportunidades de intercâmbio. Quanto mais flexível o membro for em suas escolhas, melhores serão os resultados nas buscas pelo intercâmbio.
- **Preparação** – A AIESEC oferece recursos, treinamentos e suporte para que o membro possa viver e trabalhar em outro país, assim como auxilia no processo de obtenção de visto e passaporte.
- **Integração** – Os membros da AIESEC no país no qual o membro escolheu para fazer o intercâmbio estarão aptos a oferecer todo o suporte e assistência desde o estágio inicial de adaptação até a conclusão do intercâmbio, ao mesmo tempo em que oferecerão oportunidades culturais e diversas atividades sociais.
- **Re-Integração** – A AIESEC dará todo o suporte para o retorno do membro ao Brasil.

### 3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AIESEC<sup>4</sup>

#### 3.5.1 AIESEC 2010

Durante seus 60 anos de existência, a AIESEC globalmente teve diversas visões. Entretanto, elas não passavam de declarações filosóficas e não direcionavam a organização de uma maneira objetiva. Em 2005, durante o Congresso Internacional da AIESEC (encontro dos presidentes dos países em que a AIESEC tem escritório), uma visão de longo prazo foi criada, chamada AIESEC 2010, que veio acompanhada de um plano de implementação chamado de “2010 *Framework*”, que traduzido para o português seria “Esquema 2010”.

---

<sup>4</sup> Fonte das informações: ex-presidente da AIESEC no Brasil (gestão 2007-2008): Mauricio Schneider Pereira.

O “2010 *Framework*” é composto por 5 elementos: a declaração da visão 2010, as metas organizacionais para 2010, o BSC, a liderança pelo produto como estratégia e um “Mapa de Rodagem”, com as principais ações de cada área da AIESEC (Finanças, Intercâmbio, Gestão de Talentos, Relações Externas, Comunicação e *Alumni* (ex membros da organização) e Sistemas de Informação).

### 3.5.1.1 Visão 2010

A Visão 2010 foi criada contando com a colaboração dos escritórios nacionais e locais, baseado na experiência que os membros da AIESEC estavam vivendo dentro da organização, respondendo a perguntas como: “O que faz você ficar na AIESEC?”; “Qual o diferencial da AIESEC?”; “Qual foi a melhor experiência que você teve na AIESEC?”; dentre outras. Metodologia esta conhecida como “Inquérito Apreciativo”<sup>5</sup>. Deste processo foi criada a Visão 2010:

Todo dia, a AIESEC permite o desenvolvimento de agentes de mudanças os quais criam o positivo impacto necessário na Sociedade.

A nossa rede global de rápido crescimento conecta pessoas de alto potencial ao redor do mundo para gerar um aumento no volume de experiências da AIESEC.

Cada membro nas nossas prósperas comunidades de aprendizado local e global completam uma experiência da AIESEC transformadora.

Nossa contribuição faz da gente a primeira opção entre jovens e organizações para ativar liderança.

(Myaiesec, fonte eletrônica, 2008)

### 3.5.1.2 Metas Organizacionais

Antes de apresentarmos as metas organizacionais 2010, é preciso entender como a AIESEC define sucesso.

De acordo com a AIESEC *Way*, anteriormente apresentada, a AIESEC tem o objetivo de permitir e proporcionar a jovens estudantes e recém graduados a oportunidade de descobrir e desenvolver seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade. Para a AIESEC o caminho para gerar um impacto positivo na sociedade é oferecer aos seus membros um desenvolvimento integrado através da experiência composta por oportunidades de liderança, intercâmbios profissionais e participação em um ambiente global de aprendizagem.

---

<sup>5</sup> O Inquérito Apreciativo (IA) é uma abordagem que apela à memória dos nossos sucessos, do que funciona bem na nossa equipe, no nosso modo de trabalhar. Um novo paradigma que surge no âmbito das organizações, como estratégia para a mudança em alternativa à “resolução de problemas”. (fonte eletrônica, 2009)

A mensuração do impacto e do sucesso da organização é feita através do número de intercâmbios realizados, número de membros com experiência de liderança e intercâmbio e qualidade das experiências vividas pelos seus membros dentro da organização.

As metas organizacionais (quadro 1) foram definidas a partir de uma grande lista de possíveis metas, sendo que as 3 principais metas selecionadas seguiram as linhas guias da organização para atingir um impacto positivo na sociedade, exemplificadas em um triângulo estratégico (figura abaixo).

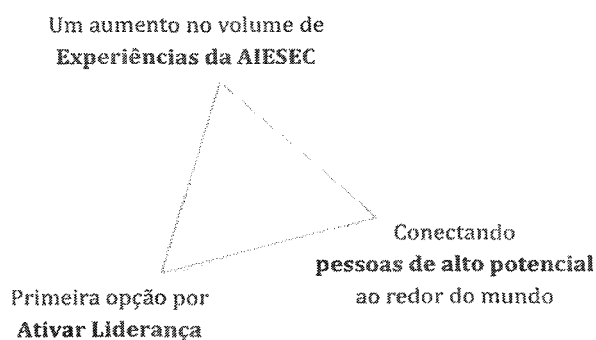


Figura 6: Triângulo Estratégico.  
Fonte: Myaiesec, fonte eletrônica, 2008.

<b>Metas Organizacionais - AIESEC 2010</b>	
<b>8000</b>	Intercâmbios Realizados
<b>9600</b>	Membros completando uma experiência de liderança
<b>5000</b>	Intercâmbios realizados de membros depois de terem completado uma experiência de liderança
<b>40000</b>	Membros
<b>110</b>	Países e Territórios

Quadro 1 – Metas Organizacionais AIESEC 2010.  
Fonte: Myaiesec, fonte eletrônica, 2008.

Vale ressaltar que as 3 (três) principais metas da AIESEC (Intercâmbio, Membros e Liderança) estão inter-relacionadas, resultando em uma relação de causa-e-efeito: mais membros, são gerados mais intercâmbios, com mais intercâmbios são geradas mais posições de liderança e vice-versa.

O número de países e territórios está mais relacionado com a “lógica do negócio”, de ser uma organização global.

### 3.5.2 O BSC da AIESEC

O desenvolvimento do AIESEC 2010 *Scorecard* iniciou pela interpretação do direcionamento estratégico da organização. Através da identificação das necessidades de seus *stakeholders*, foi possível definir as perspectivas e sua ordem, descrevendo assim a “lógica do negócio” da AIESEC.

A “lógica do negócio” tradicional para organizações que visam o lucro não se aplica a AIESEC, pois a natureza da organização não visa o lucro como principal objetivo. Neste sentido a AIESEC definiu suas perspectivas através do agrupamento de seus públicos<sup>6</sup> em *clusters* (Quadro 2).

<i>Clusters</i>	Papel	“Públicos” presentes neste <i>cluster</i>
<b>Facilitadores (Enablers)</b>	Ajuda a AIESEC através da contribuição específica e direta da geração de Experiências da AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TN <i>Takers</i> (Organizações que recebem um intercambista)</li> <li>• Parceiros de Aprendizado</li> <li>• Mentores</li> </ul>
<b>Apoiadores</b>	Contribuição indireta para geração de experiência da AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinadores (Financeiros e Logístico)</li> <li>• Conselheiros e Conselho de Governança</li> <li>• Organizações de rede de contato</li> </ul>
<b>Membros</b>	Lideram e gerenciam a Organização enquanto vivem a Experiência da AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros (Incluindo os Intercambistas)</li> </ul>
<b>Impacto</b>	O resultado final das Experiências da AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunidade</li> <li>• <i>Alumni</i> (Ex-Membro)</li> </ul>

Quadro 2 – Agrupamento dos públicos e as perspectivas do BSC da AIESEC.

<sup>6</sup> A classificação clássica dos públicos de uma organização baseia-se no critério de proximidade física, no nível de relacionamento que os públicos mantêm com a organização e na existência de interesses em comum. Segundo essa classificação, os públicos de uma organização podem ser divididos em: público interno, público externo e público misto. Público interno: os empregados de todos os níveis da organização e seus familiares. Público externo: consumidores, concorrentes, imprensa, governo, comunidade e público em geral. Público misto: acionistas, distribuidores, fornecedores, revendedores. (MONTEIRO, fonte eletrônica, 2003)

Depois de alocar os seus públicos em *clusters* e perspectivas, ordenou-se as perspectivas de uma maneira em que a “lógica de negócio” estivesse mais bem representada no contexto da AIESEC. Como mencionado anteriormente, a “lógica do negócio” da AIESEC (Figura 8) é diferente das organizações com objetivos financeiros (Figura 7). O objetivo final não é gerar lucro ou remuneração.



Figura 7 – Lógica do Negócio para Organizações com fins econômicos.  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

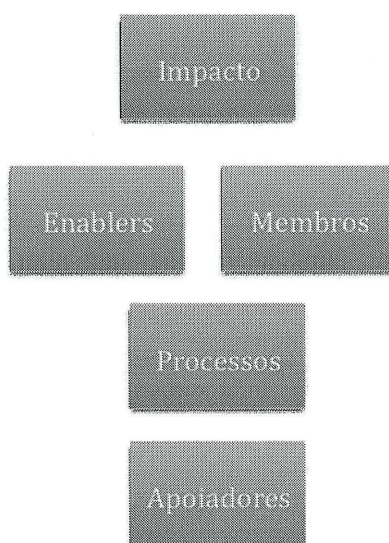


Figura 8 – Lógica do Negócio da AIESEC.  
Fonte: MyAIESEC, fonte eletrônica, 2008.

A “lógica de negócio” da AIESEC foi definida nos seguintes termos:

- Os apoiadores garantem capacidade para organização operar;
- Os processos criam a experiência para os membros e facilitadores, assim como permitem a eles viverem a experiência da AIESEC;

- Membros que viveram a experiência da AIESEC potencialmente podem criar o impacto necessário na comunidade;
- Facilitadores permitem aos membros viverem a experiência da AIESEC;
- Membros, facilitadores e impacto são mais conectados com o resultado final esperado pela organização;
- Idealmente, espera-se que todos os apoiadores se tornem facilitadores da organização.

O próximo passo foi criar a representação gráfica de toda estratégia da AIESEC, lógica do negócio e também a definição de quais são as áreas críticas de sucesso e os indicadores chave de performance. Nasce então o Mapa Estratégico da AIESEC e seus indicadores. Desta representação nasceu, então, o Mapa Estratégico da AIESEC (Figura 9) e seus indicadores (Quadro 3).

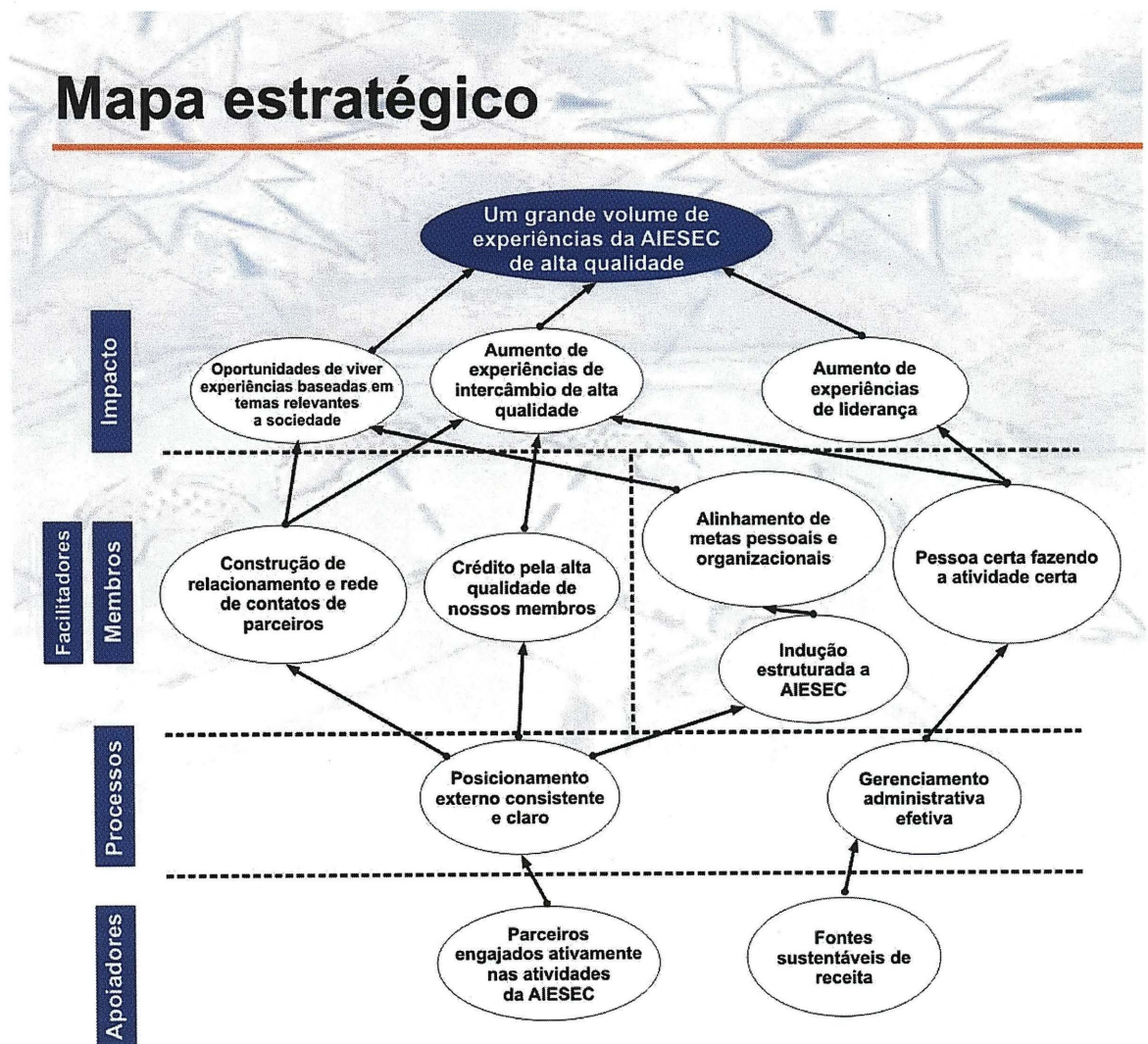


Figura 9 – Mapa Estratégico.  
Fonte: MyAIESEC, fonte eletrônica, 2008.

Fatores Críticos de Sucesso	Processos Organizacionais	Indicadores Chave de Performance
<b>Oportunidades para viver experiências baseadas em temas relevantes para sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de Mercado e Segmentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de temas relevantes que a AIESEC está trabalhando</li> </ul>
<b>Aumento de experiências de intercâmbio de alta qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de Mercado e Segmentação</li> <li>• Marketing e Vendas</li> <li>• Gerenciamento de Intercâmbio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de membros selecionados para realizar Intercâmbio</li> <li>• Número de membros que realizaram intercâmbio</li> <li>• Número de organizações que receberam um intercambista da AIESEC</li> </ul>
<b>Aumento de oportunidades de liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de posições de liderança assumidas</li> </ul>
<b>Alinhamento de metas pessoais e organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de metas</li> <li>• Campanha de Recrutamento de membros</li> <li>• Programa de Mentor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentagem de membros com programa de mentorado estruturado</li> <li>• Número de membros com programa estruturado de mentorado</li> </ul>
<b>Pessoa certa fazendo a atividade certa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Recursos Humanos</li> <li>• Alocação</li> <li>• Plano de Reconhecimento e Recompensa</li> <li>• Análise de Desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de retenção de membros</li> <li>• Percentagem de membros com uma clara descrição do trabalho (<i>job description</i>)</li> </ul>
<b>Indução estruturada a AIESEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de metas</li> <li>• Campanha de Recrutamento de membros</li> <li>• Análise de Desempenho</li> <li>• Processo de Indução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de membros</li> <li>• Número de membros com plano de carreira</li> </ul>
<b>Construção de relacionamento e rede de contatos dos parceiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de Relacionamentos</li> <li>• Promoção e Marketing</li> <li>• Interface de Comunicação Externa</li> <li>• Vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de vagas de intercâmbio abertas</li> </ul>
<b>Credito pela alta qualidade de nossos membros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interface de Comunicação Externa</li> <li>• Gerenciamento de Relacionamentos</li> <li>• Gerenciamento de Banco de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de <i>alumni</i> (Ex-Membros) mapeado</li> </ul>
<b>Gerência Administrativa Efetiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano e Orçamento</li> <li>• Revisão e Controle</li> <li>• Transição</li> <li>• Governança e Prestação de Contas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de escritórios que tem plano anual em operação</li> <li>• Número de escritórios que tem orçamento anual em operação</li> </ul>

<b>Posicionamento externo consistente e claro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interface de Comunicação Externa</li> <li>• Promoção e Marketing</li> <li>• Gerenciamento de Relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de aparições na mídia</li> <li>• Percentagem de pessoas que se candidatando para a AIESEC esperando ter uma experiência de liderança</li> </ul>
<b>Fontes sustentáveis de receita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de Produtos</li> <li>• Gerenciamento de Reservas e Investimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de escritórios com no mínimo 6 meses de reserva financeira</li> <li>• Crescimento da receita operacional</li> </ul>
<b>Parceiros engajados ativamente nas atividades da AIESEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de Relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de apoiadores (<i>supporters</i>)</li> </ul>

Quadro 3 – Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) e Indicadores Chaves de Performance (KPIs).  
Fonte: Myaiesec, fonte eletrônica, 2008.

### 3.5.3 Liderança pelo produto como Estratégia

Depois de definir a sua “lógica de negócios”, a AIESEC globalmente definiu liderança pelo produto (diferenciação) (PORTER, 1986) como sua estratégia.

Segundo Porter (1986), organizações que definem liderança pelo produto como sua estratégia desejam ser a número um no seu mercado, principalmente através da inovação e do valor agregado.

Baseado nisto, a AIESEC definiu algumas linhas de raciocínio e princípios que a levam a ter foco em liderança pelo produto:

- A “Experiência da AIESEC” é o produto principal da AIESEC. Diferentes faces da “Experiência da AIESEC” são vendidas para diferentes públicos, os quais customizam sua própria experiência;
- A “Experiência da AIESEC” como uma experiência, e como ela é vivida, precisa de uma evolução contínua, o que garante o alinhamento à liderança pelo produto. Os alicerces essa experiência são o intercâmbio e a liderança, acompanhados do ambiente global de aprendizado;
- Os objetivos e escopo dos principais processos da organização precisam ser padrões em todo mundo. Os processos podem ser customizados dependendo da realidade de cada país, entretanto, não se pode perder de vista os alicerces da AIESEC;

- Deve-se criar uma experiência de qualidade para todo e qualquer público da organização;
- É preciso ter uma marca e reputação extremamente forte, a qual atrai estudantes e organizações para a AIESEC;

#### **3.5.4 “Mapa de Rodagem”**

O “Mapa de Rodagem” é a tradução da expressão em inglês *Road Map*, e basicamente são ações ou iniciativas que têm que ser implementadas em um período de tempo para garantir que o plano de longo prazo seja atingido. É uma maneira de priorizar as ações a cada ano, evitando que se tente fazer tudo ao mesmo tempo.

Basicamente a AIESEC criou 10 mapas de rodagem baseado em seus subsistemas e perspectivas do negócio: intercâmbio, finanças, recursos humanos, comunicação, diversidade, *alumni* (ex-membros), expansão, estrutura organizacional, temas relevantes para a sociedade e sistemas de informação.

#### 4. A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA AIESEC NO BRASIL

Após a construção da Visão 2010, no Congresso Internacional da Índia em agosto de 2005, aonde foram definidas as metas organizacionais até o ano de 2010, chega o momento de construir a ferramenta de gestão para guiar e alinhar os mais de 1000 escritórios da AIESEC espalhados em mais de 100 países, com o objetivo de traduzir a visão em algo tangível e mensurável para cada escritório da AIESEC.

Vale a pena ressaltar que um dos grandes *GAPs* da AIESEC globalmente é sua alta taxa de rotatividade de membros. Todos os anos a AIESEC recruta aproximadamente 30 mil novos membros, e todos os anos 25 mil membros deixam a AIESEC, já que as gestões são de apenas um ano. Por isto, buscar alinhamento e continuidade através de áreas-chave e ações-chave são cruciais para garantir o sucesso da organização.

O BSC da AIESEC foi construído em parceria com a Consultoria Cap Gemini, que ajudou a identificar o modelo de negócio da AIESEC, bem como suas perspectivas de negócio.

Durante o Congresso Internacional dos Presidentes da AIESEC, em fevereiro de 2006, na cidade de Den Haag, Holanda, o BSC foi lançado globalmente, através de treinamentos sobre o BSC, sua função dentro da organização, aplicabilidade na prática, definições de indicadores de desempenho e fatores críticos de sucesso.

Depois do Congresso Internacional dos Presidentes na Holanda, a diretoria da AIESEC no Brasil começou a desenvolver os materiais educativos para o lançamento do BSC no Brasil. O lançamento aconteceu 3 meses depois do lançamento global, durante uma conferência nacional, em maio de 2006.

Durante os meses seguintes os escritórios locais juntamente com o escritório nacional trabalharam na criação do planejamento baseado no BSC, aonde foram definidas as áreas de foco local e áreas de foco nacional, assim como metas e ações estratégicas anuais foram estabelecidas. Uma das mudanças foi a necessidade de pensar e planejar baseado em áreas funcionais, como finanças, intercâmbio, vendas e etc., tudo baseado no longo prazo. A partir do lançamento do BSC, começou-se a pensar em fatores críticos de sucesso, como por exemplo, fontes sustentáveis de receita, aumento de oportunidades de liderança, entre outros.

No período de implementação foram realizados alguns encontros com os objetivos de alinhar o planejamento dos escritórios locais, bem como educar os membros ao uso correto do BSC. Durante esses encontros foram diagnosticados alguns pontos falhos:

- Alguns escritórios não conseguiram planejar baseado no BSC, principalmente porque não conseguiram definir as metas dos indicadores. Foi neste momento que o compartilhamento de planos entre os escritórios locais ajudou os presidentes que não tinham conseguido finalizar o plano a entender melhor como definir tais indicadores e finalizar seus planos;
- Quando foram somadas as metas organizacionais (intercâmbio, número de membros e posições de lideranças) de cada escritório, o número final ficava 20% abaixo da meta nacional, o que levou o escritório nacional a propor uma revisão de metas durante um dos encontros. Ao final desse encontro todas as metas organizacionais foram revisadas, assim como iniciativas e ações, sendo a soma final das metas de cada escritório local suficientes para atingir as metas nacionais;
- O instrumento de coleta de dados, um questionário com várias perguntas relacionadas às áreas da AIESEC, chamada SONA (*State of National Association*), que traduzido ao português significa “Estado da Associação Nacional”, não estava alinhado com os indicadores de performance do BSC. Nesse momento aconteceu a primeira revisão da SONA, onde foram incluídos os indicadores de performance do BSC e foi criado um guia de explicação, com a descrição de como responder cada questão do instrumento;
- Relatório de Performance: Além dos escritórios locais não entenderem a SONA, não havia entendimento de qual era o benefício de preencher a SONA, já que o escritório nacional pedia as informações, mas jamais retornava os dados aos escritórios locais com a tabulação e conclusão dos dados avaliados. Foi então que o Relatório de Performance trimestral, baseado nos fatores críticos de sucesso e indicadores de performance do BSC foi criado.

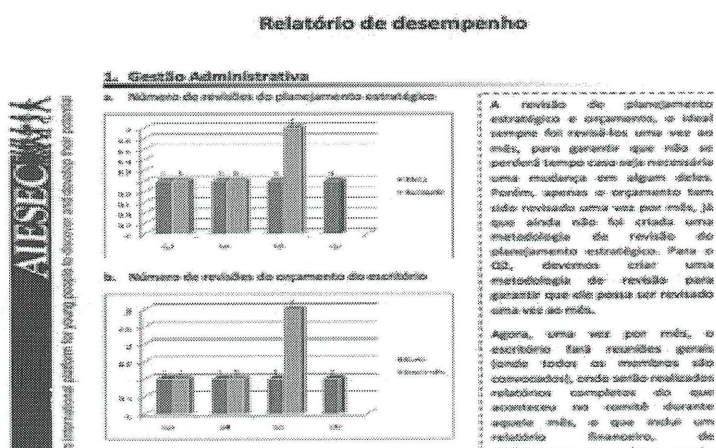


Figura 10 – Exemplo de Relatório de Desempenho.  
Fonte: MyAIESEC, fonte eletrônica, 2008.

#### 4.1 Revisão do Planejamento

A revisão do planejamento de 2007 foi um dos momentos mais importantes para a afirmação do BSC como uma ferramenta de gestão. Com um primeiro semestre não tão satisfatório em relação a resultados, as perguntas eram: Os fatores críticos de sucesso do BSC da AIESEC realmente se aplicavam a realidade brasileira? Como focar mais o planejamento?

Orientadas por tais reflexões e por algumas pesquisas, as seguintes decisões foram tomadas:

- Revisão do número de indicadores chave de performance: Quando do lançamento do BSC Global, o número de indicadores de performance era de 48, o que dava uma média de 4 indicadores de performance por fator crítico de sucesso. Considerando uma pesquisa feita em empresas que usavam o BSC há mais tempo, foi avaliado como um número muito grande de indicadores, e que o ideal seria ter uma média de no máximo 2 indicadores de performance por fator crítico de sucesso. O resultado final foi a revisão do número de indicadores de performance, baixando de 48 para 22 indicadores chave de performance;
- Outra mudança gerada a partir desta revisão do planejamento foi a necessidade de ter as metas dos escritórios locais para cada indicador de performance por trimestre. Assim seria possível identificar mais facilmente quais eram os Escritórios com mais dificuldades em gerar resultado, facilitando assim ao Escritório Nacional desenvolver soluções mais específicas e rápidas;
- Nesta etapa também foi criado um esquema de revisão de planejamento baseado no BSC da AIESEC (Figuras 11 e 12), descrevendo cada fase do mesmo, formalizando assim os passos da revisão, que posteriormente foi extremamente promovido e comunicado entre a rede.

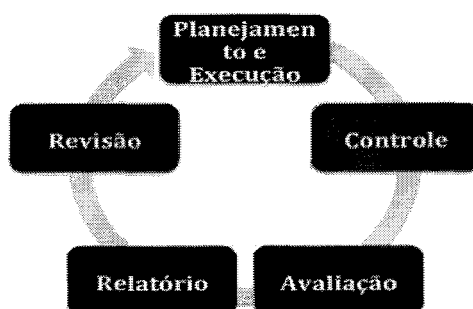


Figura 11 – Ciclo Ideal de Gerenciamento da Organização.  
Fonte: Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

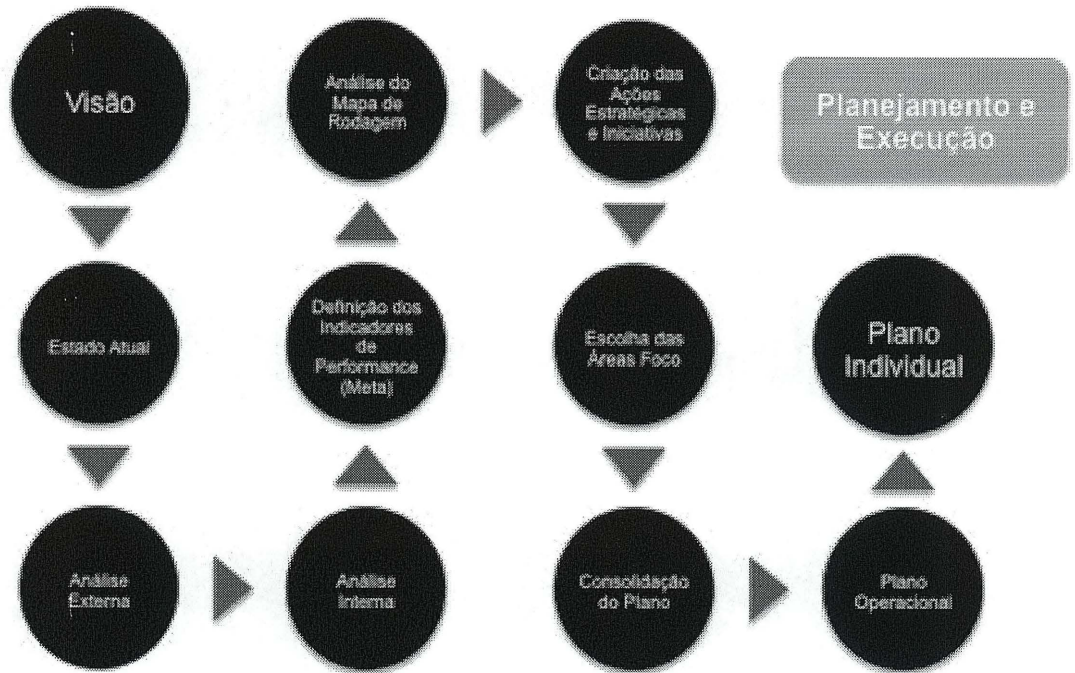


Figura 12 – Estrutura de Planejamento da AIESEC.  
Fonte: Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

No final do ano de 2007 foi realizada a última etapa da implementação do BSC, aonde foi lançado um programa de Gestão a Vista e gerenciamento de performance. A idéia era integrar o plano estratégico com as operações da AIESEC, garantindo assim a execução do planejamento, que por muitos anos tinha sido um grande ponto falho da AIESEC.

O processo de gestão da AIESEC ficou então dividido em 3 etapas, conforme ilustrado na figura abaixo.



Figura 13 – Estratégia e Operações com foco na maximização do resultado.  
Fonte: Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

A estratégia neste contexto foi relacionada aos passos descritos na Figura 13, onde basicamente se criaram as ações estratégicas e iniciativas necessárias para o atingimento das metas.

Já em operações foi criado o plano operacional, com a definição de responsáveis e prazos, fazendo com que cada indivíduo tivesse responsabilidades claras, e que para cada ação do planejamento tivesse um grupo de pessoas responsável pela execução. As operações estavam ligadas as etapas de Controle e Avaliação, representadas na Figura 11.

No gerenciamento de performance, foi adotado a avaliação sistemática e constante, assim como a emissão de relatórios e a revisão do planejamento, fazendo com que todas as entidades da organização estivessem comprometidas com os resultados. O importante nesta etapa era fazer com que a organização fosse capaz de identificar e reagir rapidamente quando ocorresse falta de performance e, ao mesmo tempo, a reagir rapidamente quando uma oportunidade surgisse.

## **4.2 Resultados Obtidos por CSF (Fator Crítico de Sucesso)**

O período observado compreende os resultados obtidos ao final do terceiro trimestre de cada ano, tendo em vista que a primeira avaliação da implementação do BSC da AIESEC no Brasil aconteceu no terceiro trimestre de 2006.

De acordo com a teoria do BSC, onde o mapa estratégico deve refletir e/ou traduzir a visão da organização em indicadores concretos e tangíveis, será possível identificar a evolução da AIESEC através da análise de seu mapa estratégico e indicadores de performance, correlacionando com a liderança pelo produto.

### **4.2.1 CSF: Oportunidades para viver experiências baseadas em temas relevantes para sociedade**

*KPI (Indicador Chave de Performance): Número de temas relevantes que a AIESEC está trabalhando*

Não existem dados disponíveis para avaliar este fator crítico. Entretanto, os indicadores de performance deste indicador estão diretamente relacionados ao número de intercâmbios baseado em temas relevantes. Atualmente o que se está mensurando é o número de intercâmbios realizados, e todo intercâmbio realizado pela AIESEC é baseado em um tema e em uma necessidade organizacional.

#### 4.2.2 CSF: Aumento de experiências de intercâmbio de alta qualidade

*KPI's: Número de membros selecionados para realizar Intercâmbio, Número de membros que realizaram Intercâmbio e Número de organizações que receberam um intercambista da AIESEC*

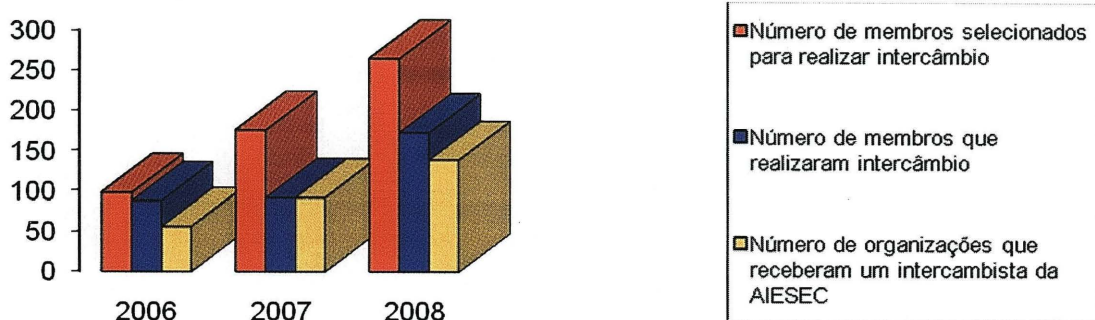


Figura 14: Aumento de experiência de intercâmbio de alta qualidade  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

O aumento de experiência de intercâmbio de alta qualidade é um dos principais fatores críticos de sucesso da AIESEC, tendo impacto direto na *AIESEC Way* e na maneira com que a organização mensura seu sucesso. Como podemos observar na figura acima, os resultados de intercâmbio vêm crescendo ano após ano, principalmente o número de intercâmbios realizados, com taxas entre 45% e 70% de crescimento entre 2007 e 2008.

Estes números mostram um aumento no volume das experiências de AIESEC, que conseqüentemente resultam em um aumento de intercâmbios, aumento das operações, que indiretamente resultam em mais pessoas necessárias na organização, e mais posições de lideranças geradas.

O ponto falho é que até o momento a AIESEC não tem mensurado a qualidade dessas experiências, e quanto maior o volume de experiências de AIESEC, maior o risco de insatisfação entre seus públicos.

#### 4.2.3 CSF: Aumento de oportunidades de liderança

*KPI: Número de Posições de Liderança assumidas*

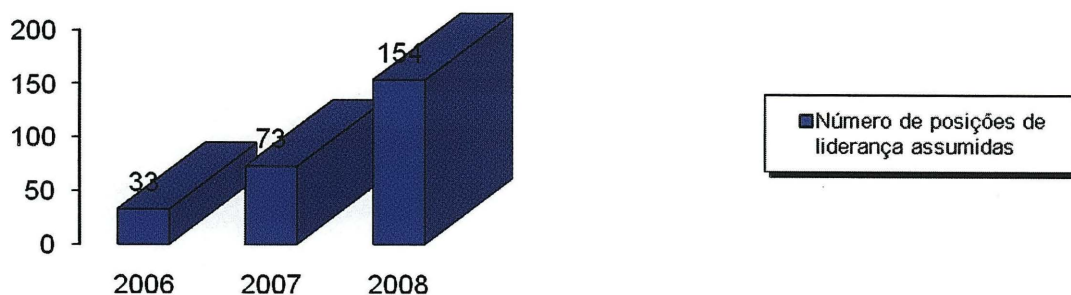


Figura 15: Aumento de oportunidades de liderança  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

Um dos pilares da *AIESEC Way* é o desenvolvimento da liderança em seus membros, que segundo o gráfico acima tem apresentado um crescimento anual de mais de 100% desde 2006.

Com mais membros tendo experiência de liderança, maior é a oferta de talentos para as organizações, afetando diretamente as vendas e o desenvolvimento de produtos da AIESEC, o que gera um impacto financeiro também.

#### 4.2.4 CSF: Alinhamento de metas pessoais e organizacionais

*KPI: Percentagem de membros com programa de mentorado estruturado*

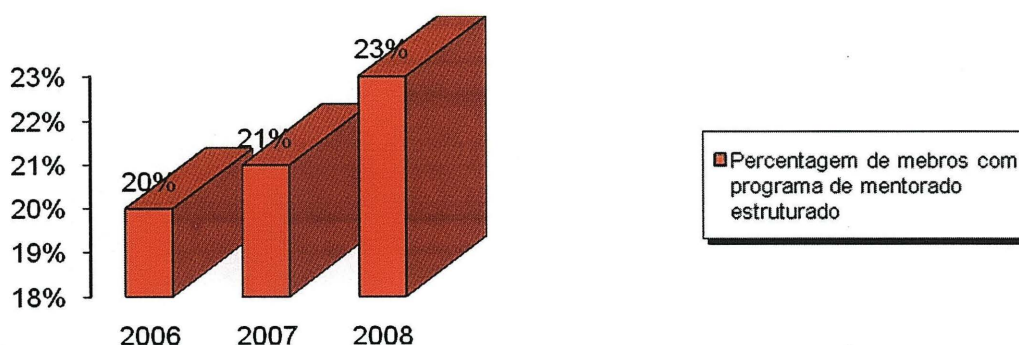


Figura 16: Alinhamento de metas pessoais e organizacionais.  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

Embora o percentual de membros com mentor esteja aumentando, os números ainda são muito baixos, já que apenas 23% dos membros têm um programa de mentorado estruturado. O mentor pode impactar diretamente o volume de experiências de AIESEC, uma vez que o membro tem a possibilidade de compartilhar e pedir ajuda

aos seus mentores na tomada de decisão e identificação de oportunidades (Intercâmbio e Posições de Liderança).

#### 4.2.5 CSF: Pessoa certa fazendo a atividade certa

*KPI's: Taxa de retenção de membros e Percentagem de membros com uma clara descrição do trabalho (job description) – não mensurado.*

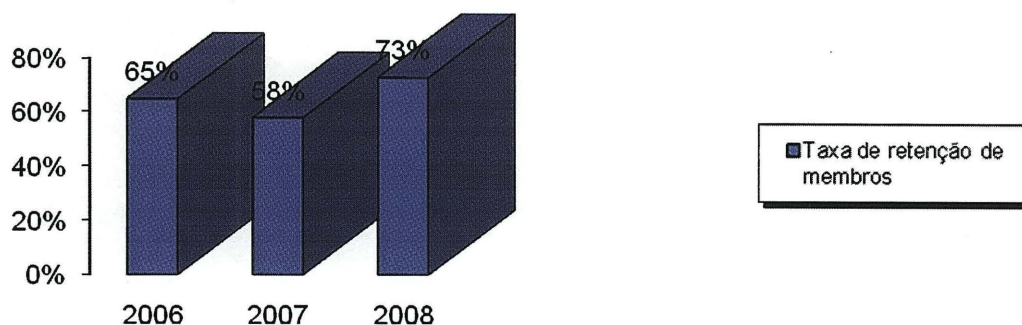


Figura 17: Pessoa certa fazendo a atividade certa  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

Boa porcentagem na taxa de retenção (73% no terceiro trimestre de 2008), pois mesmo com um número crescente de membros, a taxa de retenção nunca esteve tão alta. Taxa de retenção alta, pode significar que a permanência média dos membros na AIESEC está sendo maior, o que poderia significar experiências de maior qualidade para estudantes e organizações, resultando em membros mais preparados para impactar a sociedade.

A não mensuração, ou falta de consistência no indicador de performance “Percentagem de membros com uma clara descrição do trabalho (*job description*)” é um grande risco para qualidade das experiências e marca da AIESEC, já que novamente, corre-se o risco de se ter membros sem função.

#### 4.2.6 CSF: Indução estruturada a AIESEC

*KPI's: Número de membros e Número de membros com plano de carreira*

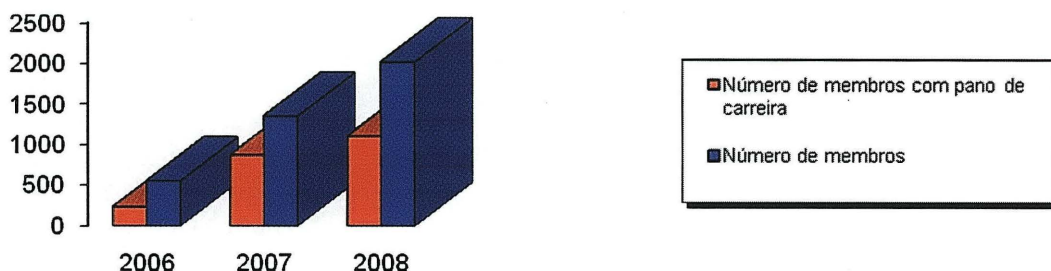


Figura 18: Indução estruturada a AIESEC  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

O número de membros da AIESEC no Brasil vem crescendo ano após ano, o que pode significar um aumento no volume de experiências de AIESEC, assim como um posicionamento mais forte da marca da AIESEC nas universidades. O crescimento do número de membros pode gerar um crescimento em posições de liderança, uma vez que existem mais membros para serem gerenciados, mais atividades para serem executadas.

Entretanto, se observarmos o número de pessoas com um plano de carreira, verificaremos que este não tem acompanhado o crescimento percentual de membros. O crescimento desproporcional entre membros e membros com plano de carreira indica um risco muito grande de que a oportunidade não seja capitalizada para geração de mais intercâmbios e posições de liderança, uma vez que os membros não sabem como aproveitar as oportunidades oferecidas pela AIESEC. Em 2006, 42% dos membros tinham um plano de carreira; em 2007, 64% e, em 2008, o número caiu novamente para 54%.

#### 4.2.7 CSF: Construção de relacionamento e rede de contatos dos parceiros

*KPI: Número de vagas de intercâmbio abertas*

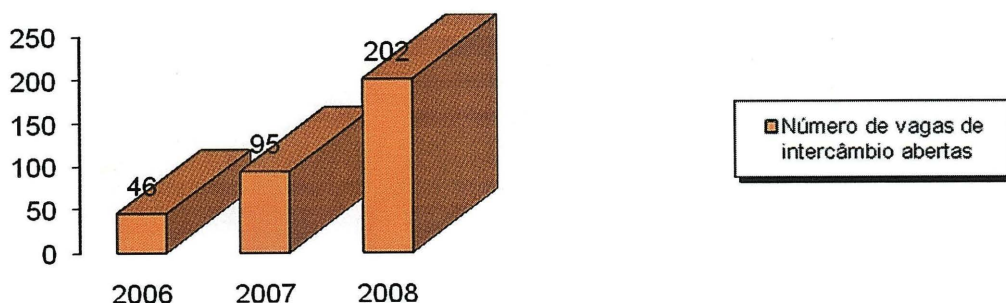


Figura 19: Construção de relacionamento e rede de contatos dos parceiros  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

Este é um dos mais importantes indicadores do BSC da AIESEC, que está ligado diretamente a mensuração de sucesso da organização. Desde o início da implementação do BSC na AIESEC no Brasil este indicador vem crescendo a uma taxa de mais de 100% ao ano, o que implica em um significativo aumento na área de vendas dos escritórios, assim como na área de comunicação, intercâmbio e finanças. Estes resultados também têm um impacto direto no recrutamento dos escritórios, pois com o maior número de vagas, são necessárias mais pessoas, com currículos alinhados as necessidades da organização e experiências necessárias para suprir tal demanda.

Atualmente existem quase 200 vagas de intercâmbio abertas no sistema da AIESEC no Brasil e globalmente o desafio tem sido balancear a oferta e demanda, a taxa de realização é de apenas 40%, ou seja, das 200 vagas abertas, apenas 80 são entregues no período desejado (6 meses).

O grande desafio desse grande crescimento é a falta de talentos jovens alinhados com o perfil da AIESEC, sendo este um dos principais argumentos de venda e promessa da organização.

#### 4.2.8 CSF: Crédito pela alta qualidade de nossos membros

*KPI: Número de alumni (Ex-Membros) mapeados*

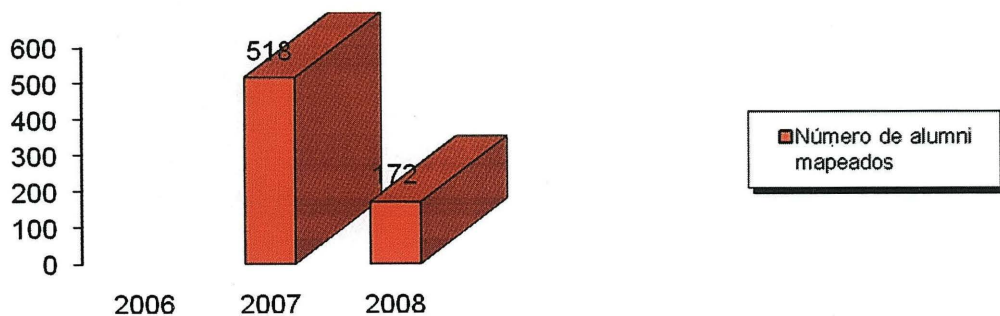


Figura 20: Crédito pela alta qualidade de nossos membros  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

Os *alumni* (ex-membros) são um dos mais importantes “passivos” da organização. Atualmente a AIESEC no Brasil tem pouco mais de 2000 *Alumni* mapeados (cadastrados), em quase 40 anos de história. Do ponto de vista estratégico, mensurar o impacto dos *alumni* na sociedade é importante para saber se a experiência da AIESEC está transformando as pessoas em agentes de mudanças positivas ou não.

O indicador atualmente mensurado não é adequadamente utilizado pela AIESEC, já que não se tem conhecimento do que é realizado após o mapeamento, se existe algum envolvimento com a rede destes ex-membros.

#### 4.2.9 CSF: Gerência Administrativa Efetiva

*KPI: Número de escritórios que tem plano anual em operação e Número de escritórios que tem orçamento anual em operação*

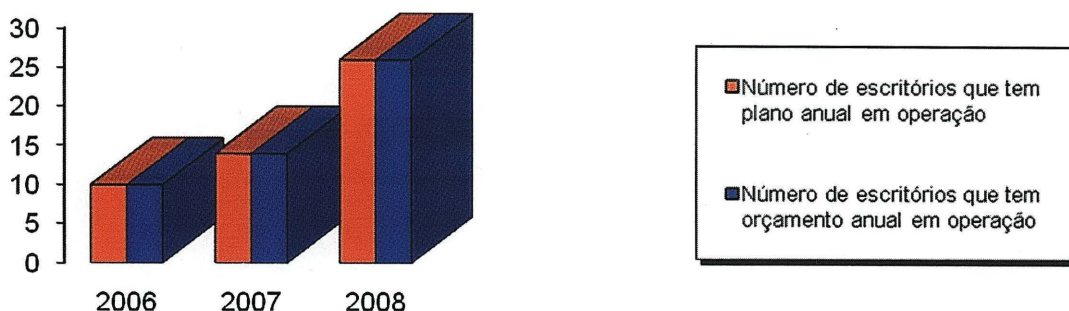


Figura 21: Gerência Administrativa Efetiva  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

O número de escritórios com plano e orçamento anual vem crescendo desde o início da implementação do BSC, chegando em 2008 em quase 100% dos escritórios. Em 2006, eram apenas 55% dos escritórios com um plano e orçamento, e 2007, eram 77%. O fato de quase todos os escritórios terem um plano e orçamento anuais impactam diretamente na sustentabilidade financeira da AIESEC, garantindo capacidade de execução do plano e também entrega de resultados.

Se verificarmos todos os indicadores analisados até agora, a maioria deles tem mostrado crescimento, o que poderia ser atribuído ao fato de existir um plano e um orçamento, não existente anteriormente ao início da implementação do BSC como ferramenta de gestão e controle organizacional.

#### 4.2.10 CSF: Posicionamento externo consistente e claro

*KPI: Número de aparições na mídia*

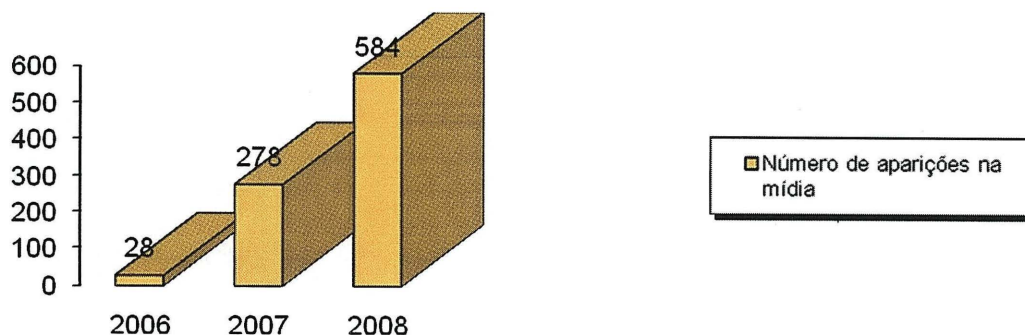


Figura 22a: Posicionamento externo consistente e claro.  
 Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

*KPI: Percentagem de pessoas que se candidaram para a AIESEC esperando ter uma experiência de liderança*

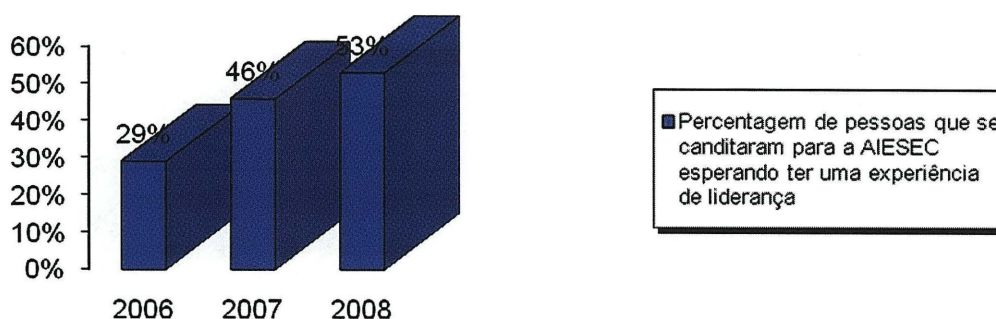


Figura 22b: Posicionamento externo consistente e claro.  
 Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

O crescimento de aparições na mídia tem sido exponencial ano após ano, quase 1000% entre 2006 e 2007 e quase 100% entre 2007 e 2008. Este crescimento pode indicar um melhor posicionamento da marca, atraindo mais estudantes e organizações e conseqüentemente ao aumento de aparições na mídia aumentaram o número de pessoas que se candidaram aos processos seletivos da AIESEC com o objetivo de ter uma experiência de liderança, considerando que até 2000 a comunicação direcionada pela organização tinha como objetivo principal a experiência internacional (intercâmbio) e não a liderança.

Segundo a AIESEC Way, a organização prove uma experiência integrada de liderança, intercâmbio e ambiente global de aprendizado. A mensagem que este indicador pode estar passando é de que a AIESEC tem que comunicar liderança de forma mais efetiva, pois no terceiro trimestre de 2008 o índice, mesmo com crescimento, não chegava a 60%. Apenas 53% de todos os membros que se inscreveram no processo de seleção da AIESEC esperavam ter uma experiência de liderança.

#### 4.2.11 CSF: Fontes sustentáveis de receita

*KPI: Número de escritórios com no mínimo 6 meses de reserva financeira*

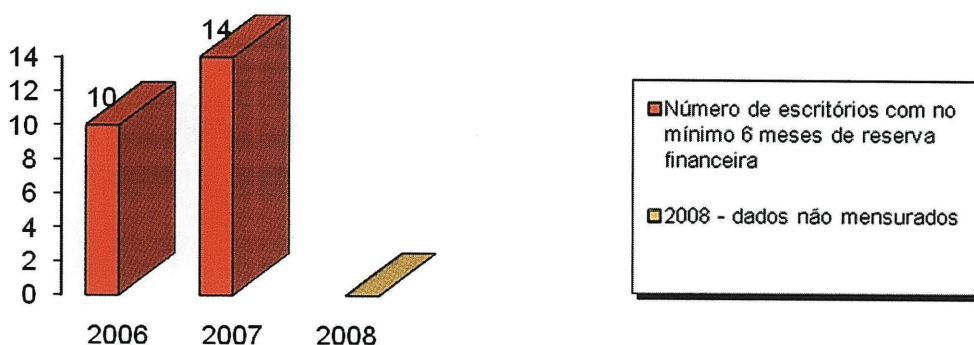


Figura 23a: Fontes Sustentáveis de receita  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

*KPI: Crescimento da Receita Operacional*

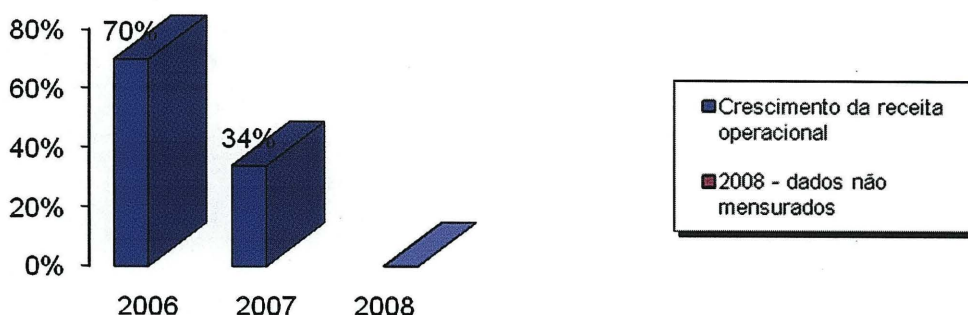


Figura 23b: Fontes Sustentáveis de receita  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

Garantir que a organização tenha recursos financeiros é crucial para que se possa operar e também investir em posicionamento da marca, inovação, desenvolvimento de membros e etc. O que se vê é um aumento de escritórios locais com no mínimo 6 meses de reservas, o que reflete também o novo modelo financeiro da AIESEC no Brasil.

O crescimento da receita operacional em porcentagem não deixa claro o que isto significa, pois não se tem conhecimento de que números estamos falando, portanto nenhuma conclusão pode ser feita. Entretanto, sabemos que receita operacional significa receitas vinda de intercâmbio ou processo de seleção, e se há crescimento na receita operacional, há crescimento de número de membros e intercâmbios

A falta de dados em relação ao ano de 2008 é um risco operacional para organização, pois uma das formas de mensurar e avaliar os resultados obtidos no ano é através do aumento das fontes de receita.

#### 4.2.12 CSF: Parceiros engajados ativamente nas atividades da AIESEC

*KPI: Número de Apoiadores (supporters)*

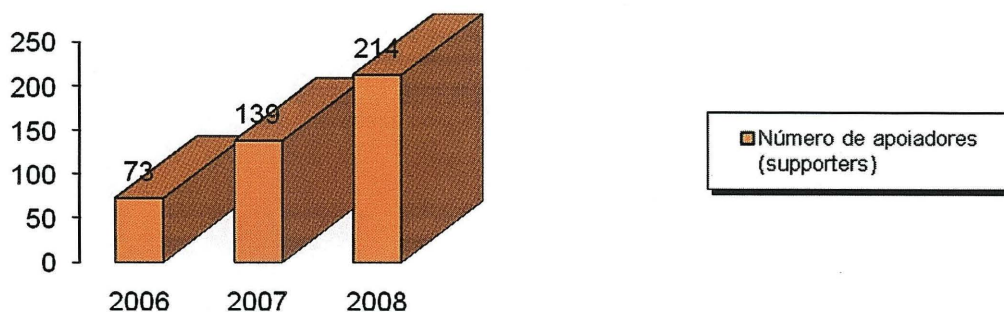


Figura 24: Parceiros engajados ativamente nas atividades da AIESEC  
Fonte: SONA, Myaiesec, fonte eletrônica, 2009.

Um número maior de apoiadores pode trazer mais credibilidade para a AIESEC somente pelo fato de existirem mais organizações apoiando a AIESEC, porém somente este indicador não é suficiente para mensurar se os parceiros estão ou não engajados nas atividades da organização, bem como a qualidade desse engajamento. O que os números refletem é que todos os anos mais organizações acreditam e apoiam o trabalho da organização como fonte de talentos e do ponto de vista operacional significa mais entrada de recursos financeiros.

## 5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O impacto da implementação do BSC na AIESEC no Brasil fica claro nos resultados obtidos após seu início. A organização caminha hoje de forma planejada e alinhada com seus objetivos e sua missão. Entretanto, existem alguns elementos da estratégia da organização que não estão refletidos no mapa estratégico, e que se alterados possivelmente poderão aumentar ainda mais os resultados obtidos.

### ***Remover do mapa estratégico:***

CSF: Oportunidades para viver experiências baseadas em temas relevantes para sociedade.

Como já mencionado anteriormente este fator de sucesso mensura número de intercâmbios realizados, sendo que, este dado já é mensurado em outro KPI, dentro da CSF: Aumento de experiência de Intercâmbio de alta qualidade. Isto o torna irrelevante, pois a mesma informações aparece 2 (duas) vezes.

### ***Adicionar ao mapa estratégico:***

CSF: Ambiente Global de Aprendizado

Um dos principais elementos da experiência integrada que a AIESEC oferece, conforme descrito na AIESEC Way, não está representada no mapa estratégico, por isto deve fazer parte do mapa, sendo adicionado na perspectiva do Impacto. Esse fator de sucesso poderá ser mensurado pela participação dos membros nas conferências nacionais e internacionais, cooperações com escritórios de outros países, eventos envolvendo os membros que estão fazendo seu intercâmbio no Brasil, etc.

Incluir na CSF: Crédito pela alta qualidade dos nossos membros indicadores que mensurem o tipo de engajamento que os alumni (ex-membros) estão tendo com a AIESEC, organizações parceiras que possuem ex-membros em seu quadro de funcionários e indicadores referentes a qualidade dos participantes do programa de intercâmbio na perspectiva das organizações parceiras.

**Recomendações:**

- Revisar o planejamento de recursos humanos, identificando o número de membros necessários, evitando assim a possibilidade de ter membros sem função na organização e membros em excesso;
- Acrescentar novamente na SONA (Instrumento de coleta de dados da AIESEC), o indicador de performance (KPI) “Percentagem de membros com uma clara descrição do trabalho (*job description*)”, este indicador auxilia no planejamento de recursos humanos, pois aponta o número de membros com função dentro da organização e funções sem membros responsáveis pela sua execução;
- Analisar as aparições que a organização está tendo na mídia, para verificar se a mensagem que está sendo passada está alinhada com a identidade da organização. Caso contrário, intensificar o trabalho de comunicação para posicionar a organização da maneira correta;
- Revisar o KPI: Número de apoiadores (*supporters*), pois o indicador não comunica que tipo de apoiadores que a organização possui e que tipo de retorno eles trazem: financeiro, intercâmbio, aprendizado, etc. Mensurar esses dados é importante para auxiliar nas atividades de comunicação da organização e focar na busca de novos apoiadores conforme as reais necessidades da AIESEC;
- Garantir que seja feito o acompanhamento do CSF: Fontes Sustentáveis de receita; e que os dados estejam sempre disponíveis para análise. Esses dados são extremamente importantes para a sustentabilidade da organização, pois mesmo que o objetivo final dela não seja financeiro, muitas das atividades executadas demandam de recursos. Além disso, é importante ter conhecimento de onde esses recursos são provenientes, pois através deles é possível identificar se a organização está atingindo suas metas ou não;
- Realizar constantemente análise do perfil dos membros que estão na intranet (*myaiesec*) disponíveis para realização do intercâmbio, assim as vagas abertas poderão ser focadas dentro dos perfis disponíveis, diminuindo o tempo médio de realização desses intercâmbios;
- Criar um programa de controle de qualidade do intercâmbio, como uma certificação ISO, que poderá garantir a padronização dos processos e também mais credibilidade ao programa da AIESEC;

## 6. CONCLUSÃO

Uma empresa que adotar o *balanced scorecard* terá muitos benefícios, como: traduzir a sua missão em indicadores de desempenho (que não mais serão apenas financeiros, mas abrangerão a empresa como um todo); alinhamento de toda a organização na realização de sua missão; os funcionários conhecerão as estratégias e as metas da organização e com isso as mudanças organizacionais terão menos resistência, na medida que os objetivos pelos quais elas ocorrerão são conhecidos; relações dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo; revisões contínuas das estratégias operacionais com o intuito de que elas estejam sempre alinhadas com os objetivos da organização; feedback trazendo o conhecimento e promovendo o aperfeiçoamento contínuo das estratégias e dos membros da organização.

O BSC permite que todos os processos gerenciais sejam alinhados com a estratégia de longo prazo. O desenvolvimento dessa ferramenta auxilia a empresa na construção de um caminho para se chegar a sua visão de longo prazo, e na medida que os funcionários se sintam comprometidos com esses objetivos, trabalham com vontade de vencer e alcançar o que foi planejado, como se fizesse parte dos seus próprios objetivos (o que hoje popularmente chamamos de “vestir a camisa da empresa”).

Outro ponto do BSC que merece destaque é que ele adiciona às medidas financeiras os indicadores de desempenho futuro como as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, e esses elementos resultarão em medidas quantificáveis da estratégia.

“O poder de um *balanced scorecard* se revela quando este passa de um sistema de indicadores para um sistema de gestão estratégica”. (LERMEN, 2006)

Sem dúvidas a implementação do BSC na AIESEC no Brasil trouxe a organização resultados bastante expressivos. Como pudemos observar a organização passou por várias mudanças desde o início do processo: alterou o ciclo de seu planejamento, instrumentos de coleta de dados, sistema de relatórios e análise de dados, modelo financeiro entre outros.

Em uma perspectiva estratégica e operacional pudemos perceber um crescimento significativo em praticamente todos os indicadores apresentados, assim como nas metas da organização. Com a implementação do BSC ficou claro para os membros qual é o foco da AIESEC, quais são os processos que devem ser implementados para garantir que as metas sejam atingidas; e como o sucesso é definido e pode ser mensurado. O BSC promoveu um alinhamento maior entre os

escritórios da AIESEC no Brasil, garantindo assim um crescimento sustentável para os próximos anos.

No ano de consolidação do BSC (2008) a AIESEC no Brasil teve o segundo maior crescimento mundial absoluto em número de intercâmbios realizados e também no número de posições de liderança, ultrapassando países como China, Alemanha, Estados Unidos, entre outros. Em relação ao número de membros o Brasil é hoje o número 1, com 2024 membros. Em 2006 eram apenas 553, ou seja, um crescimento de quase 300 por cento.

O BSC da AIESEC no Brasil se tornou mais que uma ferramenta de gestão, se tornou uma filosofia dentro da organização, onde estratégia e operações estão alinhadas ao desenvolvimento de seus membros, podendo concluir que o BSC mostrou seu poder dentro da organização.

## 7. BIBLIOGRAFIA

BARNEY, Jay B. **Administração estratégia e vantagem competitiva**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BOMTEMPO, J.V. **Estratégias competitivas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Abiquim, INT, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus, 2003.

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração**, São Paulo, Pioneira, 1984.

**INQUÉRITO APRECIATIVO**. Disponível em: <http://inqueritoapreciativo.com/>.  
Último acesso em: 13 mar. 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 22ª reimpressão.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000 – 13ª reimpressão.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975

LERMEN, Roberto. **Gestão Estratégica e o Uso do Balanced Scorecard**. Revista Eletrônica de Contabilidade, UFSM. Vol. III. N.1. 2006

MINTZBERG, Henry et al. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Graça. **Composto de Comunicação: Conceito de Público**. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2003/290.htm>.  
Último acesso em: 13 mar. 2009.

MY AIESEC. **AIESEC 2010**. Disponível em: <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=183927>.  
Último acesso em: 19 dez. 2008.

MY AIESEC. **Understanding BSC**. Disponível em:  
<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=19042>  
Último acesso em: 21 jan. 2009

MY AIESEC. **Planning Review Booklet**. Disponível em:  
<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10015334>  
Último acesso em: 21 jan. 2009

MY AIESEC. **Understanding the AIESEC Balanced Scorecard**. Disponível em:  
<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10063189>  
Último acesso em: 21 jan. 2009

MY AIESEC. **AIESEC Balanced Scorecard Template**. Disponível em:  
<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10054022>  
Último acesso em: 23 jan. 2009

MY AIESEC. **AIESEC Roadmap BSC**. Disponível em:  
<http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=051019>  
Último acesso em: 23 jan. 2009

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social**. Brasília: Brasília Jurídica. 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael. O que é estratégia. In: **O processo da estratégia**. MINTZBERG, Henry. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Roteiro do terceiro setor**. Fundação Newton Paiva Ferreira, 2003.

SCHNEIDER, Mauricio Pereira. **Implementação do Balanced Scorecard na AIESEC no Brasil**. AIESEC no Brasil, 2008.

SHIMIZU, T.; CARVALHO, M.; LAURINDO F. **Processo de Alinhamento Estratégico e Sistemas de Suporte de Decisão: Estudos de Caso e Teoria**. IRM Press. 2006.

TENÓRIO, F. G. (Org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

WIKIPÉDIA. **Balanced Scorecard**. Disponível em:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard).  
Último acesso em: 04 mar. 2009

WIKIPÉDIA. **KPI**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/KPI>.  
Último acesso em: 14 mar. 2009.