

Mapa estratégico, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio

Luiz Afonso Storch (UNISC) luizafonso@viavale.com.br
Clare Regina Rech Storch (UNISC) clare@viavale.com.br
Elpídio Oscar Benitez Nara (UNISC) elpidio@unisc.br

Resumo

Atualmente as empresas preocupadas em melhorar sua capacidade de competitividade frente ao ambiente globalizado existente buscam novas ferramentas de gestão, para tanto o presente trabalho objetiva propor um mapa estratégico, baseado na metodologia do Balanced Scorecard, para uma indústria de porte médio do ramo de plásticos. São descritos os principais conceitos relacionados com o assunto, enfatizando, planejamento estratégico e Balanced Scorecard. Nessa nova forma de gerenciamento, destaca-se como instrumento da maior importância, a construção do mapa estratégico elaborado a partir da missão, visão, estratégias, objetivos e perspectivas levantadas na organização, que possuam abrangência e coerência compatíveis com a atualidade e que permitam, sobretudo, considerar a importância crescente dos valores intangíveis frente aos tradicionais valores físicos.

Palavras chave: Planejamento estratégico, Balanced Scorecard, Mapa estratégico.

1. Introdução

Constantes transformações ocorrem no ambiente que circunda as empresas ocasionando grandes processos de mudanças nas organizações, visando melhorar as condições de competitividade, lucratividade e qualidade dos produtos e serviços, as organizações necessitam de alternativas que viabilizem a avaliação de seu desempenho, sendo que a estratégia da empresa deve ser traduzida em resultados, que passam a ser acompanhados através de um sistema de gestão bem estruturado.

O processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão. Um grande volume de métodos, técnicas, abordagens e preocupações desafiam a capacidade dos gestores no que diz respeito ao entendimento dessas questões, ao discernimento do que é ou não relevante, e principalmente, a como implementar as mudanças e obter resultados concretos, (CATELLI, 1999).

Radünz (2002) cita que as organizações estão voltadas para a valorização de ativos intangíveis, que permitem que a empresa esteja ligada diretamente ao cliente, traduzindo as necessidades, segmentando novos mercados e clientes, preocupando-se com serviços pré e pós-venda, inovando, minimizando custos e aumentando a qualidade do produto, ou seja, estão voltadas aos fatores operacionais ligados e adaptados ao novo ambiente. Por isso precisa-se de um sistema de gestão integrado, que reúna todas as informações para que a empresa realmente alcance os resultados planejados, sendo a ferramenta mais indicada para isso o *Balanced Scorecard*.

2. Objetivo geral

Desenvolver um mapa estratégico, ou seja, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, para otimização da tomada de decisões para uma indústria de porte médio.

2.1 Objetivos específicos

Identificar e ressaltar a importância da formulação das estratégias.

Pesquisar e levantar as perspectivas existentes em relação ao *Balanced Scorecard* na empresa pesquisada.

Desenvolver um mapa estratégico baseado nas estratégias e perspectivas levantadas.

3. Metodologia

Quanto a sua natureza, o estudo desenvolvido segue a abordagem de uma Pesquisa Aplicada, que, conforme Silva e Menezes (2000, p. 20), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Considerando-se os objetivos estabelecidos no estudo, esta se caracteriza como uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (1991), esta assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. Esta linha de opção se deu em função da forma de Estudo de Caso que foi adotada para propor um mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard*.

4. Planejamento estratégico

Muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, levando muitas empresas a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento. Mintzberg (*apud* CORAL, 2002, p. 50) define planejamento estratégico da seguinte forma:

“Processo pelo qual a estratégia da organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões vão ser interrelacionadas. Por isso, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo”.

Graeml (2000), cita que o planejamento estratégico e a análise de risco não são precisos nem dão garantias de sucesso. Seu objetivo é aumentar a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis.

O Planejamento Estratégico, na verdade, nada mais é do que uma saída, além de uma necessidade para as empresas que desejam realizar uma gestão controlada de seus negócios e que tenham uma visão pró-ativa. Entretanto, não está restrito apenas as grandes corporações, mas sim, presente nos mais variados níveis sociais. Independente de termos essa definição e conhecimento, Mintzberg e Quinn (2001, p. 14), afirmam que “a imagem do planejamento há muito tempo popular na literatura, distorce esses processos e, desta forma, desorienta as organizações que a abraçam de forma descomprometida”. Nesta mesma linha de atuação, Aaker (2001, p. 16), define que “a abrangência de um negócio é definida pelos produtos que ele oferece e decide não oferecer, pelos mercados que busca servir e não servir, pelos competidores que escolhe para competir e evitar e pelo nível de integração vertical do próprio negócio”.

De acordo com Oliveira (1995, p. 43), “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. Segundo Bennet et al (2001), o que distingue as empresas bem sucedidas é a forma como se organizam e operam para concretizar suas aspirações, ou seja, a chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia. Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) citam que a “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”.

“O Planejamento Estratégico não é um instrumento isolado, pois, possui suas bases em análises internas (da empresa) e análises do ambiente, o que permite um desenvolvimento de ações voltadas para o mercado, baseadas em vantagens competitivas que garantirão o sucesso organizacional”. (PORTO, ESTRADA e BOECK, 2004, p. 3)

Conforme Kato (2000, p. 37), “para se avaliar a implantação da Estratégia Competitiva de uma empresa, é necessário a utilização de um instrumento gerencial evidenciar o sucesso ou fracasso das decisões tomadas”.

5. *Balanced Scorecard* (BSC)

Na opinião de Martins (1998), a empresa deve criar riqueza e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazer julgamentos informados, tanto acerca de diagnósticos da situação quanto à respeito de questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre o negócio dela. O sistema de informação de gestão torna possíveis diagnósticos, estratégias e decisões e também destaca a necessidade da informação preditiva para focalizar os fatores que irão conduzir ao desempenho futuro desejado e, dessa forma, será possível atingir a melhoria com êxito maior.

O modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), teve como objetivo desenvolver um novo modelo de medição de desempenho para as organizações que refletisse o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras e, também, medisse o desempenho sob as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Para Neely *et al.*, citado por Bond e Carpinetti (1999) a medição de desempenho pode ser compreendida como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio.

Considerando as mudanças ocorridas, ao longo dos anos anteriores, nos métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial, que se baseavam apenas em indicadores contábeis e financeiros, e que, gradativamente, vinham se tornando insuficientes, Rocha (2002), nos coloca que o BSC surge com a utilidade de manter sempre o dia-a-dia dos gerentes conectados diretamente à estratégia empresarial. Esta conexão se dará através da visualização dos indicadores de desempenho sobre o comportamento de cada área e de cada ponto relevante escolhido pela organização. O BSC é um sistema de gestão, baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização visão do negócio atual e futura, de forma abrangente. Como Stewart (1998, p. 46) expôs, “as empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e seu sucesso ou fracasso final são expressos em termos financeiros, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não financeira”.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997). As empresas criativas usam o BSC como um sistema de gestão estratégica uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações a curto prazo, segundo Campos (1998).

“O BSC surge com o objetivo de resolver os problemas que existem em se ter uma única visão, ou perspectiva como preferem os autores, na condução das tomadas de decisão em uma organização, contrapondo a contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira”. (ROCHA, 2002, p. 48)

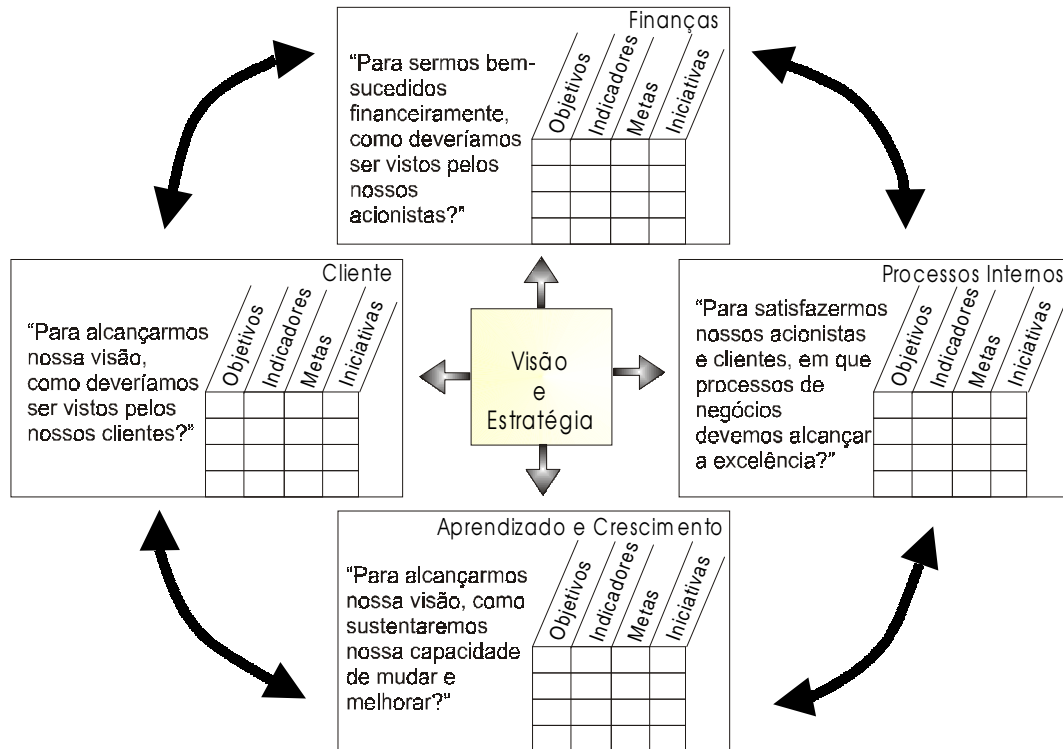


Figura 1 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais. Fone: Kaplan e Norton, 1997, p. 10.

Segundo Soares Jr. e Prochnik (2004, p. 11), é importante que os indicadores sejam claramente definidos e que as responsabilidades de sua implantação sejam bem delineadas, evitando-se trocar indicadores em curto espaço de tempo, sem se ter confirmação mais perene de sua adequação. “Mesmo nas organizações que já tinham o costume de trabalhar com indicadores, o BSC reforça a necessidade de se perseguir um conjunto de indicadores com novas propriedades, isto é, que revele um equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre medidas de ocorrência e de tendência e entre diferentes perspectivas, não destacando somente a perspectiva financeira”.

Cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* busca um referencial relevante para uma forma de implementar o desenvolvimento da estratégia na organização em questão. Este caminho escolhido para implementar o BSC é amparado pela visão sistêmica, a qual indica que tudo está interligado em uma teia de relações, conectando a empresa ao meio-ambiente no qual está inserida. As quatro perspectivas que compõem o BSC e que alavancam o desempenho futuro são: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, conforme demonstrado na figura 1.

5.1 O BSC e a gestão do conhecimento

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 3), “gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos estratégicos”. Essas atividades são dependentes da junção de políticas de gestão de recursos humanos, estruturas e culturas organizacionais e tecnologias adequadas. Como o conhecimento é orientado à ação, a gestão do conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Na opinião de Paul Arveson (apud Hernandez, Cruz e Falcão, 2000, p.2), deve-se contratar as pessoas certas, treina-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo

de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões e questionar o *status quo*, gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos. Estes, por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a elevação da satisfação dos clientes. A melhoria na satisfação dos clientes os torna leais e aumenta a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros, como lucro, receita e retorno sobre o investimento.

6. Proposta de implantação de um BSC para uma indústria de porte médio

O principal objetivo é a identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Para Kaplan e Norton (1997, p. 320) “como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos”.

Inicialmente, percorreu-se alguns passos para o levantamento das informações necessárias para se propor a implantação de um mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard* para a empresa pesquisada, tais como:

- Conhecer e trabalhar a missão, visão e as estratégias da empresa;
- Definição das perspectivas e agrupamento dos objetivos, em relação às mesmas. Pela análise dos objetivos estratégicos, verifica-se que as quatro perspectivas enunciadas por Kaplan e Norton (1997) não são suficientes para abranger toda a estratégia formulada pela empresa. A empresa optou por inserir outra perspectiva em seu mapa estratégico, Responsabilidade Social, que já faz parte do dia-a-dia da empresa. O Instituto Ethos (*apud* Masini, 2004), uma das associações que valoriza e ensina, literalmente, o caminho das pedras em relação ao assunto em pauta traz uma definição simples:

"Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários".

Conforme Vilhena (2004), no atual ambiente de mercado - cada vez mais competitivo - as ações de responsabilidade social podem representar fontes de vantagens competitivas para as empresas. “O compromisso com o social ultrapassa a necessidade de compreender definições e conceitos sobre responsabilidade social corporativa. Antes, porém, a responsabilidade social é um valor e uma postura que se refletem nas decisões, atitudes e ações das empresas, empresários, funcionários e parceiros”, segundo Mueller (2003).

- Classificação dos indicadores estratégicos conforme as perspectivas, estratégias e objetivos da empresa. Segundo Hikage, Carvalho e Laurindo (2003, p.3), “os indicadores permitem acompanhar o andamento de um processo identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos além de controlar a qualidade de um processo bem como a produtividade e auxílio na tomada de decisões”. Permite que a organização obtenha informações relevantes para a eficiência do processo, no entanto deve-se tomar cuidado quando se tratar de medições estratégicas, uma vez que uma escolha inadequada poderá levar a resultados errôneos.

Os indicadores de desempenho foram levantados dando-se preferência para aqueles que o sistema de informação existente suportasse, facilitando uma possível implantação. O estabelecimento dos objetivos e indicadores dependeram diretamente das estratégias estabelecidas pela empresa.

- E por último, a proposta do mapa estratégico, segundo as informações levantadas na empresa.

6.1 Proposta do Mapa estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Desta forma verifica-se no mapa estratégico (ver anexo 1) que a responsabilidade social dentro e fora da organização contribui para o alcance dos objetivos em todas as demais perspectivas do BSC, a promoção do desenvolvimento profissional, através da elaboração de um plano de cargos e salários e realização de cursos e treinamentos, pode contribuir para ter uma mão-de-obra melhor qualificada, que poderia auxiliar na produção de bens e serviços com qualidade superior, maior valor agregado e inovações, que por sua vez, contribuiriam para elevar o grau de satisfação dos clientes no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços fornecidos, sendo que clientes satisfeitos, normalmente, elevam as vendas, conseqüentemente, aumentando o retorno sobre o investimento.

7. Considerações finais

O trabalho propôs um mapa estratégico utilizando o *Balanced Scorecard*, para alcançar a melhoria na qualidade dos produtos/serviços e vantagens competitivas, pois com o rápido desenvolvimento das organizações, dos mercados e principalmente da concorrência, este sistema constitui-se em um importante diferencial para se antecipar aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos e externos da organização.

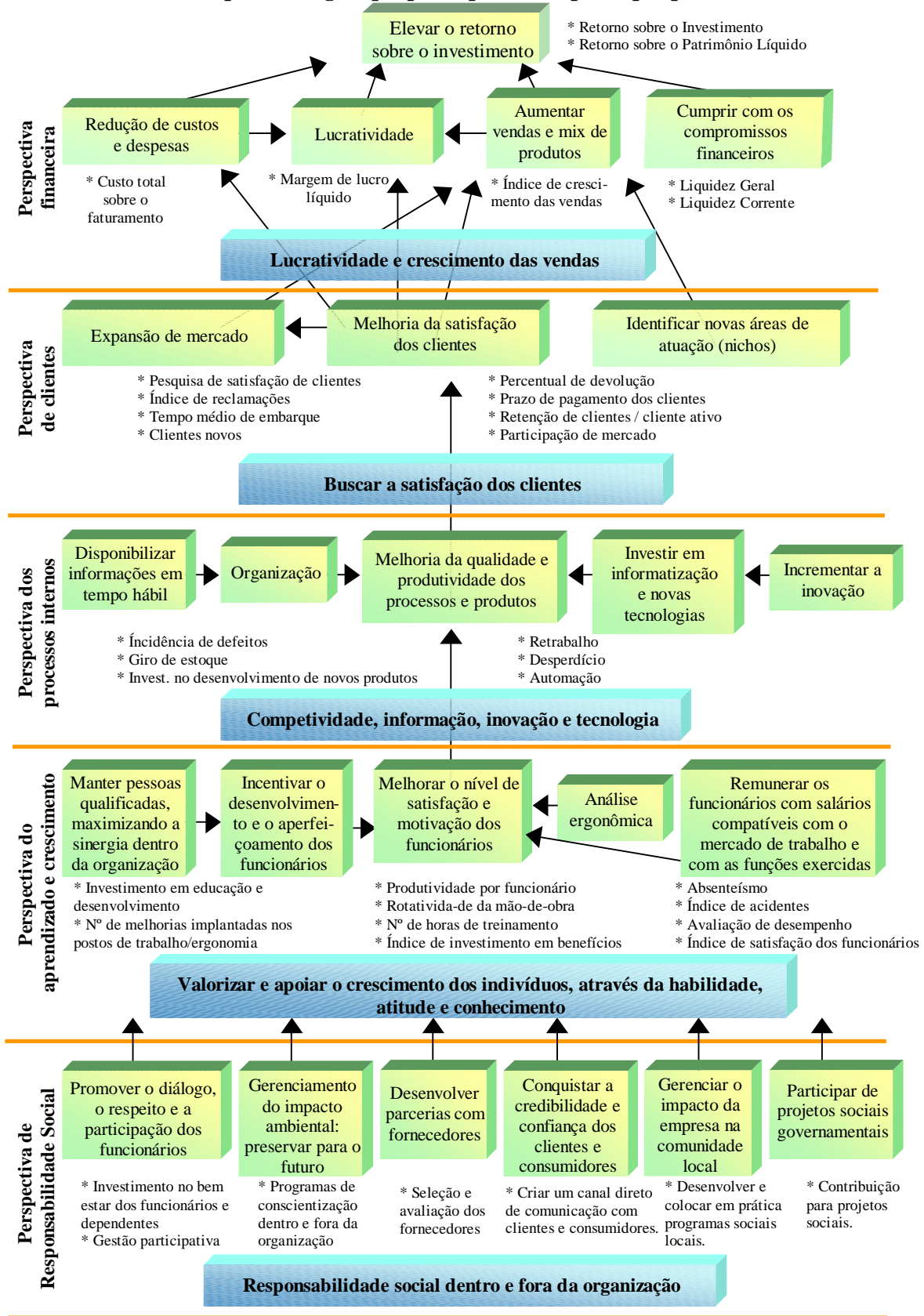
Enfim, o trabalho visa contribuir para a aplicação de um sistema de gestão estratégica, a ser implantada em organizações que queiram adotar um gerenciamento integrado às estratégias da organização, com o foco no mercado, nos ativos tangíveis e intangíveis, e com flexibilidade para mudar suas estratégias à medida que sinta as alterações nos seus indicadores.

8. Referências

- AAKER, David A. (2001) - *Administração estratégica de mercado*. Tradução: Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. 5ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman.
- BENNETT, J. W. et al. (2001) - *Um novo modelo para implementar a estratégia*. Revista HSM Management. Maio/Junho, p. 16-22.
- BOND, Emerson; CARPINETTI, Luiz. (1999) - *Medição de Desempenho*. Disponível em <http://www.numa.org.br>. Acessado em 26/10/2002.
- CAMPOS, J. A. (1998) - *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana.
- CATELLI, Armando. (1999) - *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas.
- CORAL, Eliza. (2002) - *Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial*. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC.
- GIL, Antônio Carlos. (1991) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- GRAEML, Felipe Reis. (2000) - *Indicadores Estratégicos: uma ferramenta de auxílio na Administração Municipal*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC.
- HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. (2000) - *Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento*. Caderno de Pesquisas em Administração. 2º trim. São Paulo.

- HIKAGE, Oswaldo Keiji; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. (2003) - *Praticando o processo de implementação de estratégia utilizando o Balanced Scorecard*. Anais do XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto/ MG, Outubro de 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997) - *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2000) - *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- KATO, J. M. (2000) - *Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC.
- MASINI, Marcos. (2004) – *Responsabilidade Social: e o público interno, como é que fica?* Disponível em: http://www.universiabrasil.net/materia_voluntariado.jsp?id=4013. Acessado em 13/05/2004.
- MARTINS, Roberto A. (1998) - *Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (2001) - *O processo da estratégia*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookmann.
- MUELLER, Adriana. (2003) - *A utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e sua relação com os stakeholders*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1995) - *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 9ª Edição. São Paulo: Atlas.
- PORTO, Adriana; ESTRADA, Rolando Juan Soliz; BOECK, Elida Cristina. (2004) - *Indicadores de Desempenho e o seu Alinhamento com o Planejamento Estratégico: Um estudo de caso na média indústria do setor moveleiro*. Anais do XVII Congresso da Slade - Sociedade Latino-Americana de Estratégia. Itapema-Camboriu/SC, Abril de 2004.
- RADÜNZ, R. G. (2002) - *Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados baseado na metodologia Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC.
- ROCHA, Augusto César Barreto. (2002) - *Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. (2000) - *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- SOARES Jr., Heles; PROCHNIK, Victor. (2004) - *Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil*. Anais do XVII Congresso da Slade - Sociedade Latino-Americana de Estratégia. Itapema-Camboriu/SC, Abril de 2004.
- STEWART, T. A. (1998) - *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- VILHENA, João Baptista. (2004) – *Responsabilidade Social: Vale a pena investir?* Instituto MVC – Estratégia e Humanismo. Disponível em: http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artjbv14_responsabilidade_social.htm. Acessado em 11/05/2004.

ANEXO 1 - Mapa estratégico proposto para a empresa pesquisada



Fonte: (Adaptado de Kaplan e Norton, 2000)