

MAPA ESTRATÉGICO E PAINEL DE DESEMPENHO: UM ESTUDO NUMA EMPRESA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

*STRATEGIC MAP AND PERFORMANCE PANEL: A STUDY IN A COMPANY
OF THE GREAT FLORIANÓPOLIS*

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Doutoranda em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Recebido em: 27/07/2007

Aprovado em: 22/09/2007

Wagner Igarashi

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Valdirene Gasparetto

Professora do Curso de Ciências Contábeis - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Kátia Regina Gil Martins

Programa de Pós-Graduação em Administração - Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina

RESUMO

A obtenção de diferencial competitivo por meio da operacionalização da estratégia é objeto de estudo de pesquisadores e organizações. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) se destaca por auxiliar na implementação da estratégia, avaliando aspectos financeiros e não-financeiros. Este estudo tem como objetivo construir um BSC para uma empresa do setor imobiliário de Florianópolis, por meio de um processo participativo, observando que o BSC auxilia na operacionalização do planejamento estratégico. Esta pesquisa, de caráter descritivo, adota duas técnicas de pesquisa: (a) pesquisa bibliográfica, em que resgata conceitos relativos ao tema (perspectivas, mapa e painel de desempenho); e (b) a técnica *delphi*, adotada na operacionalização do BSC, que consiste em um processo participativo, onde os objetivos são repetidos a cada rodada, de modo que os participantes reavaliem suas respostas e as justifiquem. Como resultado, construiu-se o mapa e painel de desempenho, contemplando elementos relativos à tradução da missão, de modo a possibilitar uma estrutura e uma linguagem mais efetivas na comunicação da missão e da estratégia.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, operacionalização da estratégia, processo de gerenciamento.

ABSTRACT

Getting competitive advantage through the strategic communication is an object of the researchers and the organizations. In this context, the *Balanced Scorecard* (BSC) is outstanding for assisting the strategy implementation, evaluating financial and not financial aspects. This study has aimed to build a BSC for an organization of the property sector of Florianópolis, through a participative process, observing what the BSC assists in the optimization of corporate performance. This research of descriptive character, adopts two inquiry techniques: (a) bibliographical, it rescues relative concepts to the subject (perspectives, strategic maps and performance panel); and (b) the *delphi* technique, adopted in the operationalization of the BSC, that consists of a participative process, where the objectives are repeated to each round, so that the participants re-value their answers and justify them. As result, the strategic maps and performance panel was built, contemplating the elements to the mission translation, making possible a more effective structure and language in the mission and strategy communication.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Strategic Communication. Management Process.

Endereços dos autores:

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

R. Jornalista Orion Augusto Platt, 247 - Bl. 02, apt. 101 - Colônia - 88090-430 - Florianópolis - SC - Brasil - e-mail: deisyigarashi@gmail.com

Wagner Igarashi

R. Jornalista Orion Augusto Platt, 247 - Bl. 02, apt. 101 - Colônia - 88090-430 - Florianópolis - SC - Brasil - e-mail: igarashi@stela.org.br

Valdirene Gasparetto

Caixa Postal 476 - CCN/CSE/UFSC - Campus Universitário - 88010-970 - Florianópolis - SC - Brasil - e-mail: valdirene@cse.ufsc.br

Kátia Regina Gil Martins

Av. Padre Raulino Raitz, 365 - apt. 208 - Bl.02 - 88113-120 - São José - SC - Brasil - e-mail: katiaregil@bol.com.br

1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) passou a ser pesquisado na década de 1990, a partir dos trabalhos de Kaplan & Norton, os quais consideraram que:

(...) as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis – capital humano; banco de dados e sistemas de informações; processos de alta qualidade, sensíveis às necessidades dos clientes, relacionamentos com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação e cultura (KAPLAN & NORTON, 2004, p. 3).

Neste sentido, passou-se a investir esforços para obter uma representação equilibrada dos indicadores financeiros e operacionais, bem como um método de medição de desempenho, calcado não apenas em aspectos financeiros (KAPLAN & NORTON, 1997; HERNANDES, CRUZ & FALCÃO, 2000; BATISTELLA, 2007; ABREU, 2007; MONTEIRO, CASTRO & PROCHNIK, 2003; NANTES, 2007; STORCH, STORCH & NARA, 2006; E COSTA, 2006).

Silva, Santos & Santos (2006, p. 63) alertaram para a importância de esta ferramenta esclarecer em “todos os níveis da empresa, a sua missão e estratégia, e que toda medida selecionada para constituí-la deve ser um elemento de uma cadeia de relação de causa e efeito que comunique o significado desta estratégia”. O BSC busca integrar as medidas derivadas da estratégia, incorporando às medidas financeiras de desempenho passado vetores do desempenho financeiro futuro. Batistella (2007) e Câmara (2006) ressaltaram que esses vetores abrangem as perspectivas, as quais são ilustradas pelos autores como as seguintes: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Kaplan & Norton (2004), porém, lembraram que cada organização pode adotar as perspectivas que melhor se adequem ao perfil organizacional, buscando, deste modo, tornar o planejamento operacionalizável, traduzindo-o em medidas tangíveis.

Kaplan (2002, p. 182) ressaltou que o BSC, “como benefícios adicionais, oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para se chegar até ele, o que o transforma em um sistema de gestão”. Contudo, Serra, Torres & Torres (2004) e Kaplan & Norton (2006) observaram que, neste processo, é importante existir equilíbrio entre as medidas, de

modo que os objetivos realmente os processos contínuos da estratégia. Para tanto, destaca-se a necessidade de se definirem conjuntos de indicadores que reflitam de maneira precisa os fatores críticos para se obter sucesso com a estratégia.

Neste sentido, cada BSC é único, ou seja, ele é construído observando-se especificamente as peculiaridades da instituição em questão, com vistas a traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho.

Para operacionalizar o BSC, é necessário que a organização objeto de estudo possua, mesmo que de modo não-formalizado, parâmetros acerca de seu planejamento estratégico. Storch, Storch & Nara (2006) complementaram este entendimento, alertando quanto à necessidade de a estratégia estar bem definida, a fim de que se possa chegar a um consenso sobre as metas essenciais para a empresa. Desta forma, cada uma das perspectivas atua no desenvolvimento da estratégia, por meio da adoção de uma visão sistêmica, interna, e com o ambiente no qual está inserida.

Assim, este estudo tem como objetivo construir um BSC para uma empresa que atua no setor imobiliário na região da grande Florianópolis, por meio de um processo participativo, buscando observar como esta ferramenta pode auxiliar na operacionalização do planejamento estratégico.

Para atingir este objetivo, o estudo foi segmentado em mais quatro seções além desta, de caráter introdutório, a saber: na seção 2, são abordados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo; na seção 3, são resgatados os aspectos teóricos relacionados ao BSC, enfatizando as perspectivas, bem como os elementos que compõem o mapa e o painel de desempenho; na seção 4, são apresentados os procedimentos adotados para operacionalizar a ferramenta; e finalmente, na seção 5, são tecidas algumas considerações em relação ao estudo, bem como apresentadas recomendações para trabalhos futuros, as quais são seguidas das referências pesquisadas.

2. METODOLOGIA ADOTADA

Nesta pesquisa, de caráter descritivo, busca-se conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir

para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Perin *et al.* (2000) observaram que os estudos mais utilizados nesse tipo de pesquisa são o longitudinal (coleta de informações ao longo do tempo) e o transversal (coleta de informações somente uma vez no tempo). Neste caso, a pesquisa tem caráter transversal.

Em relação às técnicas de pesquisa, estas se segmentam em duas fases: em um primeiro momento, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a qual foi desenvolvida por meio de pesquisa em livros e artigos, e teve como propósito resgatar conceitos relativos ao tema escolhido. A partir da pesquisa teórica acerca do *BSC*, identificou-se, na revisão de literatura, a importância da inter-relação entre as perspectivas, no sentido de obter a relação causa-efeito entre os objetivos, bem como o papel do mapa e do painel de desempenho no processo de operacionalização da estratégia, auxiliando os gestores no gerenciamento da mesma.

Cumprida a etapa de revisão teórica, passou-se à operacionalização da ferramenta. Nesta etapa, foi selecionada uma empresa que atua no setor imobiliário na região da grande Florianópolis, a qual passou por um processo de reestruturação do planejamento estratégico. O estudo, na instituição selecionada, foi realizado no período de março a novembro de 2006. Este estudo faz uso de informações oriundas do planejamento estratégico da instituição, assim como da técnica *delphi*, que é utilizada para “estruturar um processo de comunicação grupal, de maneira que o processo é efetivo em permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, a lidar com um problema complexo” (TUROFF & LINSTONE, 1975, p. 3). Em relação à técnica, Martino (1993) observou que esta é uma técnica de pesquisa qualitativa, na qual se busca consenso de opiniões de um grupo a respeito de eventos futuros, sendo este especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou estes não podem ser projetados para o futuro com segurança, em face de expectativa de mudanças estruturais nos fatores determinantes das tendências futuras.

O processo é realizado por meio de rodadas, nas quais os objetivos são repetidos, e os participantes devem reavaliar suas respostas e justificá-las. Esse processo é realizado sucessivamente até que a divergência de opiniões entre os participantes tenha

se reduzido a um nível satisfatório, sendo a resposta da última rodada considerada aceita pelo grupo. O *feedback* estabelecido nas diversas rodadas permite a troca de informações entre os participantes e, em geral, conduz a uma convergência rumo ao consenso (ESTES & KUESPERT, 1976).

Neste processo, foram adotados métodos de levantamento de dados primários, os quais possibilitaram a construção do *BSC* (mapa e painel para empresa objeto de estudo). Este estudo, com relação à análise dos dados, adota a abordagem qualitativa, a qual, segundo Malhotra (2001), se refere a um método de pesquisa não-estruturada, baseada em pequenas amostras, que auxilia na compreensão do contexto do problema.

Com relação ao estudo realizado, destacam-se três elementos limitantes, a saber: (a) o estudo realizado junto à empresa aborda o *BSC*, restringindo-se apenas ao mapa e ao painel de desempenho; (b) o fato de que as informações apresentadas na seção 4, com relação à operacionalização, são ilustrativas, no sentido de que não contemplam de modo detalhado e exaustivo as informações que compõem o mapa e o painel construído para a empresa; (c) os resultados obtidos no processo de construção do mapa e painel se limitam à organização pesquisada, não podendo estas informações ser aplicadas sem validação do contexto em outras instituições, ainda que do mesmo setor.

3. ELEMENTOS A SEREM OBSERVADOS PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O *BSC* adota um referencial para a descrição da estratégica, mediante a conexão entre os ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor. Para tanto, Kaplan & Norton (1997) consideraram que devem ser observados, neste processo, quatro aspectos: tradução da visão, comunicação e conexão, planejamento de negócios, *feedback* e aprendizado. Os autores consideraram, ainda, que, para atingir estes elementos, faz-se necessário observar inicialmente as perspectivas, as quais são ilustradas na seção 3.1. Além das perspectivas, são apresentados alguns aspectos, que devem ser observados na construção do mapa e painel de desempenho, abordados na seção 3.2.

Observa-se que estes elementos (perspectivas, mapa e painel) são tidos como essenciais no processo de operacionalização do *BSC*, pois, quando efetivamente compreendidos, passam a refletir a cultura e o ambiente no qual a organização está inserida, tornando possível traduzir e melhor compreender os benefícios advindos da ferramenta.

3.1. Perspectivas apresentadas por Kaplan & Norton no processo de estruturação do BSC

As perspectivas propostas por Kaplan & Norton (1997) buscam gerar equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, e em relação aos resultados desejados e aos vetores de desempenhos, sendo que estas medidas podem ser tanto objetivas quanto subjetivas.

Ao elaborar-se o *BSC*, os objetivos financeiros são vinculados à estratégia, servindo como foco para os outros objetivos e medidas relativos às demais perspectivas, por meio de relações de causa e efeito. Kaplan & Norton (2004) observaram que, por meio da ferramenta, pode-se acompanhar a trajetória histórica da estratégia, a qual começa pelos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os com as ações que precisam ser tomadas em relação às perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O *BSC* especifica indicadores por meio dos quais o sucesso da empresa no longo prazo é avaliado. Silva (2003) e Possamai & Dias Júnior (2004) consideraram que os vetores da perspectiva financeira são o objetivo central de uma organização, sem os quais sua existência no longo prazo fica comprometida.

Buscando melhor compreender estas inter-relações, considera-se essencial conhecer os objetivos, as funções e alguns indicadores relacionados a cada uma das perspectivas, apresentados no Quadro 1.

As demais perspectivas são alinhadas em função da perspectiva financeira, porém é preciso compreender a inter-relação entre cada uma delas. Neste sentido, em relação à perspectiva de clientes, Costa (2006) afirmou que o *BSC* apresenta critérios comuns e também específicos para avaliar as ações

estratégicas, os quais são norteados por características de equilíbrio entre os setores da empresa. Esta perspectiva, do ponto de vista de Storch, Storch & Nara (2006), permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, ou seja, permite alinhamento com a perspectiva financeira. Além disso, Possamai & Dias Junior (2004) complementaram a afirmação, observando que essa perspectiva permite a avaliação e identificação das propostas de valor dirigidas para os segmentos de interesse da empresa.

Em relação aos objetivos e medidas relativas à perspectiva dos processos internos, estas derivam de estratégias voltadas para o atendimento das expectativas dos clientes e acionistas, ou seja, resgatam as perspectivas de clientes e financeira. Kaplan & Norton (1997), Nantes (2007) e Silva (2003) observaram que é na perspectiva dos processos internos que a empresa define o que precisa ser melhorado ou criado para atender aos atributos mapeados na perspectiva de clientes.

Assim, a perspectiva de processos internos gera informações para a perspectiva de aprendizado e crescimento, proporcionando a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais e das relações com os clientes, ou seja, está relacionada com a perspectiva de processos internos, clientes e financeira. Rezen-de (2003) e Kaplan & Norton (1997) salientaram a importância de investir no futuro, não apenas em áreas tradicionais, mas também em novos equipamentos e pesquisa, além de desenvolvimentos de novos produtos ou serviços.

A partir da inter-relação entre as perspectivas, torna-se mais fácil entender a relação de causa e efeito entre os objetivos relacionados a cada uma das perspectivas. Ainda com relação às perspectivas, destaca-se que elas podem ser selecionadas conforme o perfil da organização, sendo a partir destas identificados os objetivos da organização em cada uma. Kaplan & Norton (2003) recomendaram percorrê-las de modo sistemático, com vistas e identificar o maior número de possibilidades. Uma vez identificados os objetivos relacionados a cada perspectiva, passa-se à estruturação do mapa, o qual busca hierarquizar-las, obtendo as relações de causa e efeito, e, em um segundo momento, passa-

Quadro 1: Apresentação dos objetivos, das funções e de exemplos de indicadores relativos a cada uma das perspectivas propostas por Klapan & Norton (1997)

Perspectivas	Objetivo	Funções	Exemplo de indicadores
Financeira	Contempla os impactos que as decisões estratégicas de uma empresa gera nos indicadores e metas estabelecidos neste campo.	Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionado-as com outras medidas. Além disso, permite a avaliação e a identificação das propostas de valor, dirigidas para o segmento da empresa.	Otimização da alocação de capital. Aumento de lucratividade. Maior eficiência do capital de giro.
Clientes	Articula as estratégias, de maneira a proporcionar maiores resultados financeiros futuros.	Identifica segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa possa competir e definir suas medidas de desempenho nos seus segmentos-alvo.	Captação de clientes. Retenção dos clientes. Satisfação dos clientes.
Processos internos	Enfoca a identificação do que necessita ser melhorado ou criado para atender aos atributos mapeados na perspectiva de clientes.	Direciona o enfoque para os processos mais críticos do negócio, e identifica em quais a empresa precisa obter nível de excelência em relação à realização dos objetivos de clientes e acionistas.	Inovação. Retrabalho. Tempo de resposta aos clientes.
Aprendizado e crescimento	Verifica se a empresa possui colaboradores com conhecimentos que atendam às suas necessidades, se estes são motivados e atuam alinhados com as metas organizacionais. Apóia a habilidade da empresa direcionada ao crescimento, e o processo de adaptação frente ao ambiente de negócios.	Atua em relação à identificação da infra-estrutura e das capacidades que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo.	Qualidade do ambiente de trabalho. Satisfação dos empregados. Horas de treinamento.

Fonte: Fernandes & Berton (2005), Silva (2003), Possamai & Dias Junior (2004), Kaplan & Norton (1997), Costa (2006), Herreno Filho (2005).

se a construir o painel de desempenho, que tem como objetivo final auxiliar no gerenciamento dos objetivos, a partir do estabelecimento de metas e da definição das ações que serão empreendidas para o alcance dessas metas.

3.2. Elementos que compõem o mapa estratégico do BSC e o painel de desempenho

Com base na identificação das perspectivas e na definição dos objetivos estratégicos da empresa, é possível desenhar um mapa estratégico, o qual, segundo Rezende (2003), "retrata relações de causa e efeito referente ao atingimento da visão estabelecida para uma organização e coordena as atividades em todos os níveis com base em uma só

direção estratégica". Costa (2006, p. 12) observou que o desenho do mapa tem a "finalidade de decodificar os complexos processos de escolha, frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente".

Esta percepção é confirmada por Kaplan & Norton (2004, p. 104), ao descreverem o mapa estratégico como sendo o pilar para a construção do *Balanced Scorecard*. Segundo a ótica dos autores, o mapa pode ser considerado como uma forma de explicitar esta transformação intangível em resultados tangíveis, uma vez que ele "mostra como a organização planeja converter seus vários ativos em resultados almejados".

Para isso, é necessário que o mapa apresente uma arquitetura lógica que seja capaz de representar

graficamente a organização como um todo, enfocando sua estratégia, sua área de negócios (comercialização e locação de imóveis, neste caso) e áreas de apoio (exemplo: copa, limpeza, manutenção etc.), explicitando as relações entre diretores, clientes, processos de negócios e capacidades. Por isso, Costa (2006, p. 15) considerou que o mapa “mostra o caminho que será percorrido para cumprir a estratégia da empresa (...) para tanto, deve explicitar as hipóteses que os gestores levantaram sobre os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia”.

Deste modo, em essência, o mapa ajuda as empresas a delinearem suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática, servindo como alicerce para o sistema gerencial. Para isto, além do desdobramento nas perspectivas ilustradas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), faz-se necessário disponibilizar informações que efetivamente auxiliem neste processo, o que é feito com a construção de um painel de desempenho, em que constam as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas sugeridas para o alcance das metas.

Somente a partir da inclusão destes elementos, ou seja, da construção do painel de desempenho, a ferramenta *BSC* passa efetivamente a possuir caráter gerencial e a contribuir no processo de gerenciamento. Conh & Khurana (2003), Costa (2006) e Fernandes & Berton (2005) consideraram que o processo de gerenciamento refere-se a um processo mais amplo do que apenas acompanhar se as metas estão sendo atingidas ou não, mas sim auxiliar na interligação e integração das estratégias individuais, fazendo com que o todo represente mais do que a soma das partes. Neste contexto, Kaplan & Norton (2006) admitiram a sinergia como um diferencial na operacionalização do mapa estratégico, proporcionando aos colaboradores a percepção de visão estratégica, de modo a possibilitar que atuem de maneira participativa em relação às metas propostas.

Neste sentido, os autores pesquisados relacionaram alguns aspectos que precisam ser ressaltados no processo de construção do painel, os quais são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Aspectos a serem observados na construção do painel de desempenho

Autores	Aspectos a serem observados na construção do painel de desempenho
Azevedo & Costa (2001)	Recomendaram a seleção de um número de medidas reduzidas, de modo que os gestores enfoquem a estratégia ao invés de se perderem na diversidade de indicadores possíveis. Essa recomendação refere-se a uma forma de manter o foco na visão estratégica.
Oliveira, Perez Junior & Silva (2002)	Observaram que o princípio para aplicação do <i>BSC</i> está em mensurar indicadores ligados aos processos internos da organização, aprendizado e crescimento, satisfação dos clientes e das finanças, ligando tudo isso aos objetivos estratégicos da organização.
Silva (2003)	Observou que, para promover consenso entre o grupo de executivos, faz-se necessário comunicar a estratégia junto a seus colaboradores, de modo que eles colaborem em sua execução, alocando recursos com base nas prioridades estratégicas.
Serra, Torres & Torres (2004)	Destacaram que devem ser desenvolvidos indicadores que a venham suportar a estratégia, e que a quantidade de indicadores deve ser a menor possível, para que não haja sobrecarga de informações.
Kaplan & Norton (2001) Costa (2006)	Acreditaram ser possível monitorar e orientar a execução da estratégia, com vistas a proporcionar melhores condições às unidades do negócio, enfocando a criação de valor e os relacionamentos com os clientes. Neste caso, os autores alertam que mais importante do que o número de medidas é assegurar que o <i>BSC</i> seja a expressão de uma única estratégia.
Kaplan & Norton (2006)	Ressaltaram que a ênfase na construção de relações de causa e efeito no <i>BSC</i> gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos da organização compreendam como uma pessoa influencia no papel das outras, além de facilitar na definição dos indicadores de desempenho e nas iniciativas correlatas que não apenas medem as mudanças, como também as alinham.

Fonte: Azevedo & Costa (2001); Oliveira, Perez Júnior & Silva (2002); Silva (2003); Serra, Torres & Torres (2004); Kaplan & Norton (2001); Costa (2006); Kaplan & Norton (2006).

Os aspectos listados no Quadro 2 estabelecem uma interface entre a estratégia formulada e as ações estratégicas da organização, de forma a materializar sua visão futura. Este processo possibilita ao *BSC* atuar ao mesmo tempo como um modelo de avaliação e uma filosofia de gestão.

Rezende (2003), com relação ao ambiente balanceado, complementou, dizendo que este equilíbrio é gerado pela interação com a gestão de ativos intangíveis. Assim, o uso dos indicadores ajuda a traduzir conceitos complexos e freqüentes no *BSC* em idéias mais precisas, que alinham e mobilizam os indivíduos em ações dirigidas à realização dos objetivos organizacionais.

Uma vez apresentados os elementos tidos como essenciais em relação ao processo de estruturação do *BSC*, passa-se, na próxima seção, a apresentar os procedimentos adotados na operacionalização da ferramenta.

4. A OPERACIONALIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

No contexto da instituição objeto deste estudo, que atua no setor imobiliário na região da grande Florianópolis, a necessidade de planejar estrategicamente é resultado de dois conjuntos de forças: (a) compreender as oportunidades e os desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima e outros elementos; e (b) compreender os problemas e as oportunidades que surgem do sistema interno da organização, como as competências de seus funcionários, tecnologias de suas máquinas, equipamentos e processos, suas disponibilidades de capital e outros elementos.

A partir dos elementos identificados, os executivos de alta e média gerência optaram em proceder à revisão do planejamento estratégico da organização antes de iniciar a construção do *BSC*. Neste processo, foram revistos elementos relativos aos seguintes aspectos: missão, visão, valores e princípios organizacionais, bem como em relação ao ambiente (pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades).

A organização objeto do estudo considera estas informações sigilosas, não permitindo sua divulga-

ção no contexto deste trabalho. Assim, alguns elementos foram suprimidos, sendo que o estudo será informado, tomando por base a divulgação apenas de parte das informações – apenas aquelas relacionadas à construção do mapa e painel de desempenho, entendidas como não-comprometedoras pela alta e média gerência. Por isso, as informações apresentadas referem-se apenas a uma parte do mapa e painel, buscando ilustrar o processo de operacionalização da ferramenta.

Apesar de alguns elementos serem suprimidos, estes se constituem como essenciais à construção de um *BSC*, dado que este tem o objetivo de implementar a estratégia. Dentre eles, destaca-se a missão da organização. Este elemento estabelece o propósito ou as razões da existência da empresa, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes. Por isso, ao identificar-se a missão, passa-se a melhor entender qual a necessidade do mercado a que a empresa atende. Outro ponto importante se refere à visão, que afeta a escolha da estratégia, pois a mesma determina os objetivos e as metas atingíveis, bem como a suas limitações de recursos.

Outra importante etapa do planejamento estratégico é a análise do ambiente, no qual são estabelecidos os contextos em que a organização atua. Destaca-se que é a partir deste ponto que se passa a apresentar o processo de operacionalização do *BSC*.

A análise do ambiente contou com a participação de todos os membros da organização, por meio da técnica *delphi*. De posse dos elementos relativos ao ambiente, passou-se ao processo de estruturação do *BSC*. Para tanto, buscou-se correlacionar os pontos fracos e as ameaças com os objetos emergentes, os quais compõem o mapa, representados no Quadro 3.

As informações relativas ao Quadro 3 não foram apresentadas de modo completo, mas apenas para ilustrar o processo. As informações relativas às colunas “objetivos emergentes” e “perspectivas” foram realizadas com utilização da técnica *delphi* e a participação da alta e média gerência.

A partir destas informações, advindas da análise do ambiente, por meio da técnica *delphi* foi possível identificar os objetivos emergentes e a perspectiva com a qual os mesmos estariam relacionados. Deste

Quadro 3: Sugestão para construção do Mapa Estratégico

Pontos fracos	Objetivos emergentes	Perspectiva
Falta de personalização no atendimento	Qualidade do atendimento	Cliente
Falta de jogo de cintura e flexibilidade	Satisfação	Cliente
Falta de valorização operacional	Seleção interna	Aprendizagem e crescimento
Dificuldade em captar mais serviços	Fidelização	Cliente
Invenção de rotinas	Padronização de processos	Processos internos
Vícios no trabalho	Retrabalho	Processos internos
Ameaças	Objetivos emergentes	Perspectiva
Sazonalidade do mercado	Crescimento	Cliente
Mão-de-obra desqualificada	Capacitação de colaborador	Aprendizagem e crescimento
Burocracia	Padronização de processos	Processos internos
Política salarial mal-estruturada	Plano de cargos e salários	Aprendizagem e crescimento

Fonte: Dados da pesquisa.

modo, foi possível obter um primeiro esboço do mapa, sem, contudo, as relações de causa e efeito. Cada executivo refletiu individualmente quanto à inter-relação de cada um dos objetivos, levando em consideração o papel dos mesmos com relação à classificação. Eles tiveram o prazo de uma semana para estabelecer relações de causa e efeito entre os objetivos – até a data da reunião seguinte.

Uma vez construídas as relações de causa e efeito individuais por executivo, aplicou-se novamente a técnica *delphi*, de modo a se proceder à análise e à leitura do mapa, obtendo um consenso entre os envolvidos com relação à representação da estratégia. A parte final do mapa obtido no processo é apresentado na Figura 1.

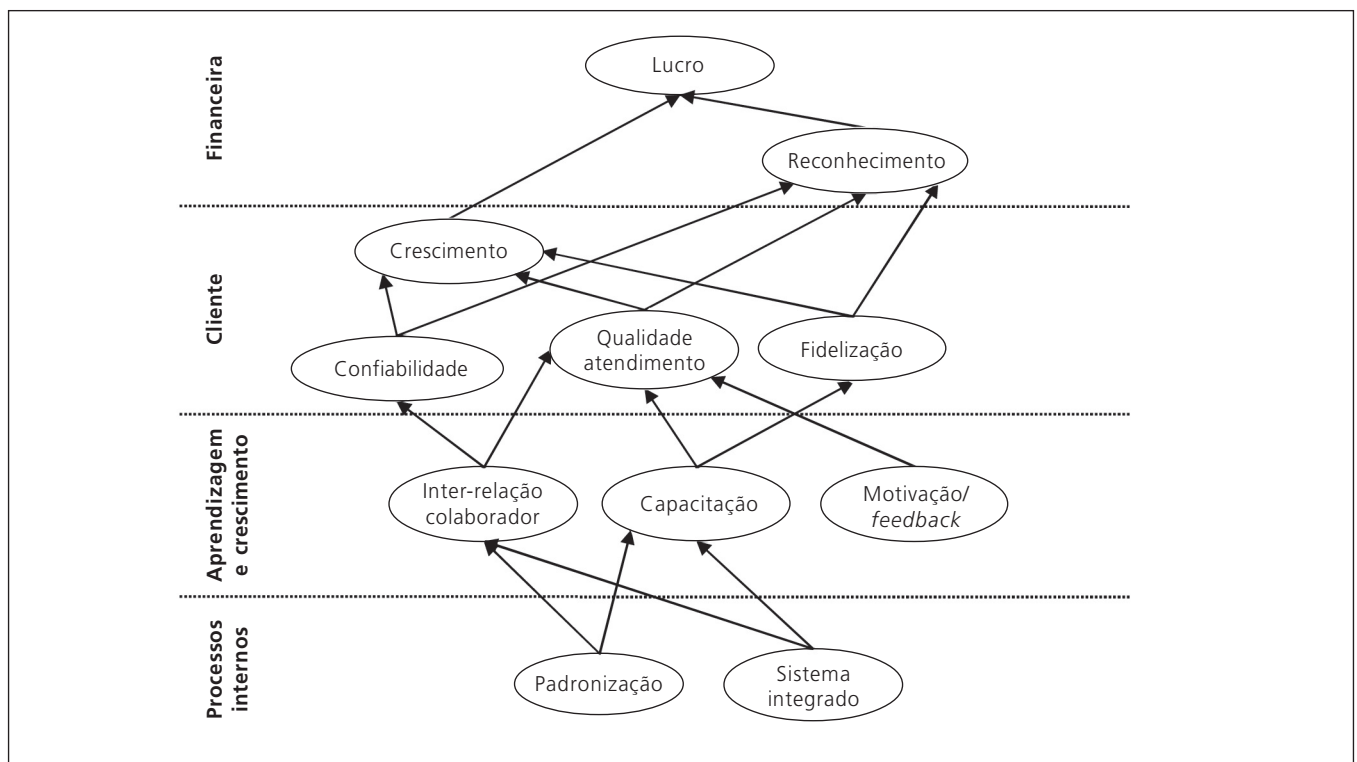


Figura 1: Mapa Estratégico parcial da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 1 foi construída num processo *bottom down*. Entretanto, a leitura do mapa estratégico é realizada em um processo *top down*. Portanto, a leitura é realizada de cima para baixo, com o uso de preposições “se” e “então”, demonstrando as relações de causa e efeito, entre um objetivo e outro.

Observa-se que o processo de construção foi separado em três etapas. A primeira refere-se à hierarquização dos níveis (financeiro, cliente, aprendizado e crescimento e processos internos), os quais são identificados a partir do planejamento estratégico, mais especificamente por meio da missão e da visão anunciadas pela instituição. A segunda refere-se aos objetivos estratégicos (lucro, reconhecimento, crescimento, confiabilidade, qualidade no atendimento, fidelização, inter-relação com colaborador, capacitação, motivação e *feedback*, padronização dos processos e sistema integrado), os quais são extraídos, em parte, da missão e visão, e, em parte, dos pontos fortes e fracos (Quadro 3). A terceira refere-se à identificação das linhas

estratégicas. Para tanto, parte-se da base do mapa e busca-se relacionar um objetivo ao seguinte, até atingir-se o alto do mapa.

Um dos benefícios da utilização do mapa é obter uma representação visual dos objetivos da empresa. Contudo, a obtenção de vantagem competitiva ocorre quando se trabalha paralelamente com o mapa e o painel de desempenho, isto porque o último apresenta indicadores vinculados aos objetivos, bem como as metas a serem alcançadas e, também, as ações de melhoria a serem implementadas, apoiando o gerenciamento. Para ilustrar o painel de desempenho, foram selecionados alguns objetivos do mapa – que puderam ser divulgados –, demonstrados no Quadro 4. A construção do painel de desempenho também contou com a técnica *delphi*. Contudo, nesta etapa, além da alta e média gerência, houve a participação da gerência operacional, com vistas a auxiliar na identificação das metas e ações.

Quadro 4: Painel de desempenho proposto para a empresa objeto do estudo

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucro	Crescimento	Lucro operacional (R\$)	Aumentar em 20%	Ampliar mercado de atuação, abrindo mais filiais
Clientes	Qualidade no atendimento	Satisfação do cliente Fidelização de cliente	Nº de cçoemte reincidentes	Aumentar em 30% vendas Aumentar em 60% locações	Auxiliar procedimentos burocráticos para financiamento Ter banco de cadastro dos cliente com seu perfil e necessidades
	Crescimento	Participação no mercado	Crescimento do negócio (Nº de operações realizadas)	Aumentar em 50% mercado imobiliário até 2016.	Criar novos negócios
Aprendizagem e crescimento	Motivação/ <i>feedback</i>	Qualidade de vida no trabalho	Nº de demissão	Reduzir em 10%	Reuniões quinzenais com colaboradores do setor, expor conflitos
		Eficiência	% de colaboradores que aumentaram o grau de instrução	Aumentar em 20%	Financiar até 30% dps cursos diretamente ligados com o interesse da organização.
Processos internos	Padronização dos processos	Variações no processo	Número de variações em processos similares	Reduzir em 40%	Criar e disponibilizar manual de procedimentos para os colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a estruturação do painel, torna-se possível gerenciar o desempenho da organização em cada um dos indicadores selecionados, e acompanhar se as metas estabelecidas estão sendo atendidas, bem como verificar se as ações identificadas efetivamente contribuem no processo.

Com relação à construção do painel, destaca-se que cada elemento foi discutido e analisado individualmente por meio da técnica *delphi*. Para ilustrar o processo, foi selecionada a primeira perspectiva – financeira. Ou seja, foi extraída do mapa a preocupação “lucro”; no painel, verificou-se que a mesma está relacionada ao objetivo estratégico “crescimento do negócio”. A partir desta percepção, foram identificados os indicadores, neste caso, “lucro operacional (R\$)”. Definido o indicador, com base no desempenho atual, foi estabelecida a meta de “aumentar em 20%”, a qual, espera-se, seja atingida dentro de 18 meses. Por fim, como ação, foi selecionada “ampliar mercado de atuação abrindo mais filiais”, devido à disponibilidade financeira da instituição, que se encontra alinhada com o desejo de expansão expresso na visão organizacional.

Ao apresentar o mapa estratégico elaborado para a alta e média gerência, e após interagir com a gerência operacional, percebeu-se que, para dar continuidade ao processo de implementação do *BSC*, faz-se necessário que a empresa passe a adotar modelo hierárquico mais descentralizado, e, nesse sentido, a empresa em estudo está realizando esforços para incentivar a mudança cultural e ajustar sua estrutura.

Por meio da construção do *BSC*, foi possível a tradução da missão, bem como o delineamento da estratégia e dos objetivos em medidas organizadas nas quatro perspectivas, possibilitando uma estrutura e uma linguagem mais efetivas para comunicar a missão e a estratégia, com a utilização de indicadores para informar aos gestores sobre os vetores de sucesso atual e futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A obtenção de diferencial competitivo por meio da operacionalização da estratégia tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores e organizações. Neste sentido, verifica-se que o *BSC* tem se

destacado em função de aliar aspectos financeiros e não-financeiros na avaliação do desempenho, bem como em função da possibilidade de abordar elementos tangíveis e intangíveis em paralelo.

Um fator que gera diferencial ao *BSC* é a possibilidade de equilibrar as medidas derivadas das estratégias, permitindo estabelecer objetivos e realimentá-los de modo contínuo. Por isso, o *BSC* pode ser visto como um realimentador do processo de comunicação da empresa, pois, ao mesmo tempo em que possibilita a interação entre os níveis organizacionais, ele divulga a história da estratégia da organização.

Todavia, a divulgação simples e pura dos indicadores monitorados nos diversos contextos da gestão é considerada insuficiente para o entendimento e a obtenção de compromisso com as partes envolvidas. Para tanto, faz-se necessário o consenso entre os participantes no processo de construção, tanto da estratégia quanto da própria ferramenta, de modo que estes elementos não sejam percebidos como da organização, mas do grupo que lhes originou, ou seja, dos colaboradores.

No processo de operacionalização da ferramenta *BSC*, faz-se necessário que as decisões sejam coordenadas e sincronizadas, obedecendo a critérios de prioridades. Em função desta percepção, foi adotada a técnica *delphi* para obtenção dos dados junto à empresa objeto do estudo. Por meio de processo participativo, foi possível uma reflexão em relação a cada um dos elementos junto ao grupo (perspectivas, objetivos, indicadores, metas e ações). Acredita-se ter-se obtido a sinergia capaz de produzir resultados positivos com relação ao desempenho, pois, deste modo, é possível estabelecer um processo de gestão calcado no consenso entre as partes.

Observados estes aspectos com relação à participação do grupo, acredita-se, ainda, que o foco da operacionalização do *BSC* extrapola as perspectivas, o mapa e o painel, gerando um modelo mental que auxilia a organização no desenvolvimento de sua trajetória estratégica.

A adoção do *BSC* pode tornar o processo estratégico rígido, ao mobilizar pessoas, processo e estrutura para operacionalizar a estratégia. Um risco

associado a isso é de que a estrutura da empresa se mobilize para alcançar a estratégia definida, e não esteja atenta, de modo contínuo, às mudanças que possam estar ocorrendo no ambiente externo.

Com relação à empresa objeto do estudo, a ferramenta possibilitou a articulação da estratégia, a qual passou a ser comunicada e ajudou a alinhar as iniciativas individuais, interdepartamentais e organizacionais, com a finalidade de alcançar aperfeiçoamentos nas metas estabelecidas.

Recomenda-se, para estudos futuros, adotar a proposta de Ensslin *et al.* (2004), na qual se propõe agregar ao painel o navegador de capital intelectual

proposto por Stewart (1998), o qual possibilita visualizar de modo imediato o desempenho da instituição em cada um dos indicadores selecionados, tornando mais robusto o processo de gerenciamento. Em relação à construção do *BSC*, recomenda-se também o acompanhamento da ferramenta, de modo a verificar se os indicadores e as ações estabelecidas efetivamente têm gerado diferenciação em relação ao desempenho organizacional. Por fim, recomenda-se realizar a pesquisa sobre o enfoque longitudinal, coletando informações em relação ao *BSC* ao longo do tempo e evidenciando o processo de gerenciamento com relação à operacionalização da estratégia.

REFERÊNCIAS

ABREU, R.A. "Planejamento estratégico do negócio utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC). Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.conceptia.com.br/artigos/artigo-2002-03-27.html>>. Acesso em 05 de julho de 2007.

AZEVEDO, M.C. & COSTA, H.G. "Métodos para avaliação da postura estratégica". *Caderno de pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 08. n. 02, p. 1-18, abril/junho, 2001.

BATISTELLA, J.P.G. "*Balanced Scorecard* como ferramenta gerencial da estratégia". São Paulo. [S.N.], 2002. Disponível em: <<http://www.conceptia.com.br/artigos/artigo-2002-03-27.html>>. Acesso em 05 de julho de 2007.

CÂMARA, L.V.N. "*Balanced Scorecard*: diferentes perspectivas de aplicação nos setores públicos e privados". In: XII Simpep, 12., 2005, Bauru. Artigo. São Paulo: [S.N.], 2005. Disponível em: <http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/Anais_XIISIMPEP/10.php>. Acesso em 12 de setembro de 2006.

CHURCHILL JR., G.A. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CONH, J. & KHURANA, R. "Mapas estratégicos para planejamento da sucessão do CEO. In: *Balanced Scorecard*: reflexões, idéias & experiências para organização orientadas para estratégias.. Boston: Haward Bunisses School Publishing, 2003.

COSTA, A.P.P. *Balanced Scorecard*: conceitos e guias de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

ESTES, G.M & KUESPERT, D. "*Delphi in industrial forecasting*". In: *Chemical and Engineering News*, EUA, p. 40-47, agosto, 1976.

FERNANDES, B.H.R. & BERTON, L.H. *Administração estratégica*: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

HERRENO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*: uma abordagem prática. São Paulo: Elsevier, 2005.

HERNANDES, C.A.M.; CRUZ, C.S. & FALCÃO, S.D. "Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento". *Caderno de pesquisa em Administração*. São Paulo: [S.N.], 2000.

KAPLAN, R. "*Balanced Scorecard*. Entrevista com Robert Kaplan". In: JULIO, Carlos Alberto & SALIBENETO, José (org.). *Estratégia e planejamento*: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 181 -186.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. *A gestão de processos regulatórios e sociais. Balanced Scorecard*: reflexões, idéias & experiências para organização orientadas para estratégias. Boston: Haward Bunisses School Publishing, 2003.

REFERÊNCIAS

- _____. *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINO, J.P. *Technological forecasting for decision making*. 3.ed. New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.
- MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R. & PROCHNICK, V. *A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell*. São Paulo:[S.N.], 2003.
- NANTES, C. "Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento". São Paulo, 2005. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_conhecimento_06.html>. Acesso em 05 de julho de 2007.
- OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JUNIOR, J.H. & SILVA, C.A.S. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.
- PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; FROEMMING, L.M.S. & LUCE, F.B. "A pesquisa *survey* em artigos de *marketing* nos Enanpads da década de 1990". In: Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais Florianópolis*, 24, 2000.
- POSSAMAI, O. & DIAS JÚNIOR, C.M. "A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento". In: *Revista da FAE*, 7, 2004, Paraná. Curitiba: Revista da FAE, 2004, p. 1-7, 2004.
- REZENDE, J.F. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SERRA, F.; TORRES, M.C.S. & TORRES, A.P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.
- SILVA, J.A.T.; SANTOS, R.F. & SANTOS, N.M.B.F. *Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, L.C.O. "Balanced Scorecard e o processo estratégico". *Caderno de pesquisa em Administração*. São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, outubro/dezembro, 2003.
- STORCH, L.A.; STORCH, C.R.R. & NARA, E.O.B. "Mapa estratégico: uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, ferramenta para otimização da tomada de decisões – estudo de caso de uma indústria de porte médio". In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26. Florianópolis. Santa Catarina: [S.N.], 2004. Disponível em: <http://www.producaoonline.ufsc.br/v04n04/artigos/PDF/Enegep0707_1846.pdf>. Acesso em 31 de outubro de 2006.
- TUROFF, M. & LINSTONE, H.A. *The Delphi method*. New York: Addison Wesley Publishing Company Inc., 1975.