

# MAPAS ESTRATÉGICOS - *BALANCED SCORECARD*: CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS EM RESULTADO TANGÍVEIS\*

Oscar Dalfovo\*\*

## INTRODUÇÃO

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico surgiu baseando-se nos seguintes princípios: na estratégia equilibrada das forças contra-ditórias; na proposição de valor diferenciado para os clientes; na criação de valores por meio dos processos internos; nos temas complementares e simultâneos; no alinhamento estratégico que determina o valor dos ativos intangíveis. Partindo do princípio de que assim como não se pode gerenciar o que não se mede, também não se pode medir o que não se pode descrever, os autores esclarecem que o mapa estratégico tem-se apresentado como inovadora ferramenta para as empresas ao converter ativos intangíveis em ativos tangíveis para atingir resultados notáveis, que podem ser assim representados: resultados notáveis = mapas estratégicos + estratégia em ação + organização orientada para a estratégia.

A descrição da estratégia deve ser feita de forma disciplinada para aumentar a probabilidade de sucesso em sua implantação. Observa-se que uma boa estratégia às vezes pode fracassar se a empresa não conseguir implantá-la. Já o *Balanced Scorecard* (BSC) – Mapa Estratégico possibilita que os executivos avaliem como suas organizações de negócios criam valor para os clientes atuais e futuros sem que precisem desviar o interesse do desempenho financeiro, transcendendo sua concepção como sistema de controle de gestão para se transformar em um novo processo de gestão estratégica.

Esse mapa estratégico pode servir como mecanismo para mobilizar e guiar o processo de transformação nas organizações. As empresas que implantaram os mapas estratégicos com sucesso aprenderam a colocar a estratégia no centro de seus processos de gestão partindo de cinco princípios básicos: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a em-

presa com a estratégia; transformar a estratégia no trabalho diário de cada funcionário; transformar a estratégia em um processo contínuo; e mobilizar a mudança através da liderança executiva. O BSC - Mapa Estratégico apresenta a ligação entre a estratégia e os ativos intangíveis nos processos que criam valor. Já a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Com isso, as medidas, como valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade, são apresentadas como indicadores das estratégias nas organizações que estão caminhando para o sucesso ou fracasso.

Por fim, com o BSC - Mapa Estratégico, os executivos podem identificar os segmentos de clientes-alvo almejados, os respectivos objetivos de negócios e os seus correspondentes indicadores de desempenho. Uma vez definidos os clientes-alvo, a organização terá condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua proposição de valor que, por sua vez, determinará a estratégia da empresa em relação aos clientes e apresentará, assim, a combinação de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que oferece ao segmento de mercado selecionado. Essa proposição de valor deverá deixar claro o que a organização poderá fazer por seus clientes, tomando-se, dessa forma, mais competitiva.

## IDÉIAS DO AUTOR

Em 1990, os professores Kaplan e Norton atuaram em um projeto de pesquisa que envolvia várias empresas e que tinha como grande objetivo "buscar novas maneiras de medir o desempenho organizacional" (Kaplan e Norton, 2004). Os autores observaram que havia uma melhoria no sistema de medição de desempenho nessas empresas e que os executivos que não mobilizavam com eficácia seus ativos

\*KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultado tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\*\*E-mail: dalfovo@furb.br

intangíveis perdiam grandes oportunidades de criação de valor.

Desde a concepção original como ferramenta para a mensuração do desempenho, o conceito BSC – Mapa Estratégico passou por duas evoluções. A primeira foi a comunicação e alinhamento estratégico em um Sistema de Gestão Estratégica, sendo que, ao sistematizar os indicadores em perspectivas criava-se uma grande oportunidade de comunicar a estratégia e, com isso, aumentar o alinhamento interno na organização sobre a estratégia. Já na segunda, o BSC – Mapa Estratégico era utilizado por algumas organizações de forma bastante eficiente como uma ferramenta de implementação de estratégias.

Outro componente importante do BSC – Mapa Estratégico está situado na perspectiva de clientes e mercado, mais voltado para a proposição de valor. Os autores apresentam o BSC – Mapa Estratégico como perspectiva de processos internos, demonstrando que pode ser coerente com a proposta de valor escolhida. Dessa forma, uma organização que escolher uma estratégia de liderança em produto, poderá dar ênfase à excelência nos processos de inovação. Já as que escolherem a estratégia de baixo custo total deverão enfatizar os processos de gestão operacional e a estratégia de solução total para o cliente que poderá ser suportada por processos de gestão de clientes (Kaplan e Norton, 2004, p. 50).

No decorrer da obra, Kaplan e Norton apresentam as várias implementações das quais participaram. A participação nessas implementações permitiu que os autores identificassem um padrão comum que buscaram traduzir em cinco princípios das Organizações Orientadas à Estratégia: mobilizar a liderança – trata-se, sobretudo, de três aspectos: estabelecer o senso de urgência para com a estratégia, criar o time de líderes e desenvolver a visão e a estratégia; traduzir a estratégia em termos operacionais – trata-se da importância de, uma vez definida a estratégia, possibilitar a explicitação dos desafios, sobretudo quanto à construção do mapa estratégico, indicadores, metas e projetos; alinhar para ganhar sinergias – trata-se de questões importantes, tais como o papel da corporação, o desdobramento para unidades de negócio e o desdobramento para unidades de serviços; fazer da estratégia tarefa de todos – trata-se da comunicação da estratégia em toda a organização e do alinhamento dos programas de remuneração variável à estratégia; fazer da estratégia

um processo contínuo – trata-se da realização de reuniões de análise estratégica e do vínculo do BSC – Mapa Estratégico com o orçamento.

Por fim, uma possível representação gráfica do mapa estratégico de uma organização, que adotasse a excelência operacional pode passar a ter como suporte esta estratégia, o qual ainda seria necessário o desenvolvimento das competências ligadas a melhorias de processos e gestão da qualidade total; em tecnologia da informação, suporte à automação dos processos; e, em termos de capital organizacional, a cultura da melhoria contínua. A tecnologia também reduz os custos da organização no relacionamento com os fornecedores e os custos dos clientes no relacionamento com a organização. Com isso, os aplicativos reduzem custos no relacionamento.

## ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O LIVRO

O livro de Kaplan e Norton aqui analisado divide-se em cinco partes. A primeira parte apresenta uma introdução geral e uma introdução sobre o Balanced Scorecard (BSC) – Mapa Estratégico. A segunda parte apresenta o processo de criação de valor, compreendendo os processos de gestão operacional, gestão de clientes, gestão de inovação, gestão de regulatórios e sociais. Na terceira parte, são apresentados os ativos intangíveis e seu alinhamento com a estratégia da organização, com as prontidões do capital humano e com a informação organizacional. Na quarta parte, é apresentada a construção de estratégias e de mapas estratégicos, demonstrando os ajustamentos do mapa estratégico à estratégia. Da mesma forma, é apresentado o planejamento da campanha. Na quinta parte, são apresentados alguns casos nas organizações do setor público, privado e sem fins lucrativos.

Esta obra permite fazer um comparativo crítico entre o mapa estratégico usando o BSC – Mapa Estratégico com o mapa estratégico do Balanced Add Value (BAV). Aparentemente, o BAV foi criado antes do BSC, em torno de 1970. Porém, o BAV foi iniciado com maior determinação, ficando, contudo, somente nas pesquisas e no desenvolvimento do software. Já o mapa estratégico foi lançado depois, sendo que as pequenas e médias organizações o aceitaram com maior facilidade, vindo com isso, fortalecer e consolidar sua obra. O BSC apresenta um fator diferenciado em relação ao BSV: quando os executivos eram questionados sobre a implantação e o papel do BSC

em suas organizações, quase sempre resumiam suas respostas em duas palavras - alinhamento e foco. O BSC criava condições para que alinhassem todos os recursos organizacionais, envolvendo as equipes executivas, unidades de negócios, área de apoio, tecnologia da informação, capacitação dos empregados, e para que focassem intensamente a implementação da estratégia. Acredita-se que o BSC esteja se consolidando porque está mais voltado como uma metodologia a ser seguida para implantação de estratégias, enquanto o BAV está mais voltado para seguir o que está definido em um software, ou seja, as implantações de estratégias estão atreladas ao que foi implementado no software.

Embora os fundamentos do BSC constituam um grande avanço na proposta de comunicação, alinhamento e implementação da estratégia, como também na orientação para a formulação de sistemas de medição de desempenho na lógica sistêmica, observam-se alguns pontos fracos na concepção de sua estrutura original, ou seja, na base da concepção sistêmica dos mapas do BSC. Esta concepção sistêmica refere-se às entradas, ao processamento, às saídas e o feedback. Os diversos sistemas de informação corporativos não provêm de forma integrada ao BSC, diminuindo sua confiabilidade e as decisões decorrentes. Os sistemas surgem como uma forma de manter o executivo preparado, com visão integrada de todas as áreas da organização, isto sem gastar muito tempo ou requerer do mesmo um conhecimento aprofundado de cada área.

Outro ponto fraco é que o BSC está mais focado para atender as estratégias da organização não se preocupando com a parte operacional. A idéia da representação de um sistema através de relações de causa-efeito constitui-se em outra nova linguagem que auxilia as pessoas na discussão das suas diferentes visões a respeito da interdependência entre elementos-chave de um processo. Na abordagem do BSC, esse princípio é levado através da modelagem da estratégia por relações de causa-efeito entre objetivos e indicadores do BSC. Assim, a premissa subjacente ao modelo BSC é a busca do alinhamento de objetivos visando ao alcance da estratégia e da visão, que se inicia pela dimensão das pessoas, bem como se reflete no processo de trabalho interno podendo, em última análise, produzir valor e negócio aos clientes.

Finalmente, conforme Kaplan e Norton (2004), contrariando outros autores que defendem a teoria

das restrições, os desdobramentos apresentados pelo BSC não evidenciam nenhum efeito indesejável ou restrição, embora qualquer um possa reconhecer que eles existam. Os autores fazem esta afirmação partindo da premissa de que as melhorias decorrem do desdobramento unidirecional, com ganhos ou ônus sistêmico, ou seja, não mantêm conexão com as restrições impostas pelo sistema, como disponibilidades de capital intelectual ou financeiro na estrutura organizacional entre os objetivos ou o efeito do tempo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se uma das vantagens preconizadas pela abordagem do Balanced Scorecard (BSC) – Mapa Estratégico é a capacidade dos seus procedimentos produzirem o aprendizado estratégico, então, deve-se supor que esse aprendizado deva se basear em um tipo de linguagem que ultrapasse as limitações dos arcabouços lineares e estáticos. O desdobramento simplificado e unidirecional dos mapas estratégicos, ao desconsiderar os circuitos de retorno e tempo relativos às hipóteses de causa e efeito, parece que distorce a compreensão da dinâmica do comportamento estratégico. Nesse sentido, qualquer tentativa de desabilitação das hipóteses adjacentes ao desdobramento dos objetivos estratégicos pode ser testada durante a implementação, o que significa que a compreensão antecipada de erros e problemas da formulação ficará suspensa até vir à tona. Porém, como consequência, o potencial de aprendizado não pode só ficar prejudicado, precisando ter, sim, um maior custo na organização.

As organizações, para se manterem competitivas, dependem cada vez mais das habilidades, competências e conhecimento dos indivíduos que delas fazem parte. Tal percepção despertou a necessidade de se gerenciar o conhecimento existente na organização, assim como qualquer outro bem tangível. Uma iniciativa em direção à gestão do conhecimento envolve criar e manter um ambiente favorável à geração, aquisição, compartilhamento e utilização dos mapas estratégicos como conhecimentos relevantes à organização.

O desenvolvimento e a implantação do BSC – Mapa Estratégico podem possuir uma dimensão política que, em alguns casos, pode ser muito forte e, até mesmo, determinante para o sucesso ou fracasso da organização. Alguns membros da organização podem

achar que exista o favorecimento de um ou outro setor dentro da empresa, provocando, também, uma preocupação nos colaboradores quanto a estarem bem situados no mapa estratégico. Contudo, a presença desse componente político pode representar um bom sinal, indicando a importância do conhecimento para a organização. O processo de elaboração desses mapas estratégicos pode ser bem criterioso, pois deve ser, acima de tudo, de fácil utilização e interpretação, o que só será possível quando estiverem claramente definidas as categorias de conhecimento a serem observadas e as necessidades de cada pessoa dentro da organização.

Outro aspecto a ser considerado é a preocupação que as organizações devem ter em relação à disponibilidade do conhecimento nos mapas estratégicos em regime contínuo. Para tal, devem integrar as atividades de gestão do conhecimento como ferramentas tecnológicas capazes de auxiliar as pessoas na utilização do conhecimento para o desenvolvimento de negócios. Deve, ainda, existir uma preocupação constante no que se refere à atualização dos dados, efetivando, assim, a confiabilidade das informações apresentadas nos mapas estratégicos. Nesse processo de disseminação das informações nos mapas estratégicos, deve ser levada em consideração a cultura organizacional, o que pode ser um problema, pois as pessoas normalmente não estão preparadas para um trabalho colaborativo, principalmente se é para difundir o seu próprio conhecimento, sendo que o mesmo, segundo as pessoas, pode ser sua garantia de emprego ou crescimento dentro da organização.

Por fim, conforme Kaplan e Norton (2004), o BSC – Mapa Estratégico se mostra como uma nova ferramenta visual e dinâmica que serve como ponto de partida para todas as organizações em qualquer setor de atividade. Elaborado sob medida, pode apresentar identificadores dos principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia empresarial, bem como a necessidade de medidas corretivas imediatas. Além disso, as organizações poderão alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional para que exerçam o maior impacto possível.