

A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA CONSTRUÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO – Um estudo de caso em uma empresa comercial da cidade de Pelotas-RS

TAVARES, Paula Medina¹; JURACH, Graziela Almeida²; DORNELLES, Priscila Romano³; SALAZAR, Caroline Vasconcelos⁴; GOMES, Katia Gislaïne Baptista

^{1,2,3 e 4} Curso de Administração, Universidade Federal de Pelotas, paulet_pt@hotmail.com, grazijurach@hotmail.com, pri_rdornelles@hotmail.com, carolinesalazar@hotmail.com,
⁵ Universidade Federal de Pelotas, Faculdade de Administração e de Turismo, gomeskat@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

As transformações na economia e a abertura de novos entrantes no mercado moveleiro traz consigo mudanças na forma de gerenciar as empresas que atuam nesse setor. Esse novo contexto organizacional caracterizado pelo crescente processo de mudanças, flexibilidade, rapidez e desenvolvimento de aptidões, exige das empresas e dos funcionários várias competências e habilidades estratégicas para que com isso, continuem atuando de forma satisfatória e competitiva.

Aliado a essa nova forma de gerenciar surge o *Balanced Scorecard*, através dele é possível que se faça uma análise da real situação da empresa, Esta ferramenta avalia o desempenho da organização no seu todo, fornecendo “uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar” as perspectivas: Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento. Ou seja, “é um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações”(PIURKOSKY, 2009, p.2).

Sendo assim, ressalta-se conforme exposto por Norton e Kaplan (1997) apud Rocha (2000, p.2) que “o *Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

Desta forma torna-se necessário que haja um equilíbrio entre as perspectivas contempladas pelo *BSC*, para que dessa maneira seja facilitada a criação de um mapa estratégico, o qual determinará para onde os recursos da empresa serão destinados, de acordo com os objetivos e o foco da empresa nessas perspectivas. O mapa estratégico tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado/crescimento e processos internos (vetores do desempenho), quanto das dimensões mercadológica e econômico-financeira (resultados) da estratégia (ALEIXO, HOLANDA e ANDRADE, 2006).

Com o objetivo de descrever a estratégia da organização, o mapa estratégico é uma ferramenta que serve como base para a priorização de recursos, bem como também explicita relações de causa e efeito entre ações individuais e resultados para a empresa, muitas vezes esclarecendo como ativos intangíveis geram valor tangível (KAPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criem valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo principal, realizar um estudo de caso, em uma empresa do ramo moveleiro da cidade de Pelotas/RS, Ambiente Interiores e, através desse estudo, elaborar um mapa estratégico, de acordo com a ferramenta *Balanced scorecard* para a empresa estudada.

2 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

Visando analisar as perspectivas: financeira, clientes, interna, e aprendizado e crescimento do BSC - *Balanced Scorecard*, bem como elaborar um mapa estratégico a partir dessas quatro perspectivas, esta pesquisa utilizou como unidade análise um estudo de caso aplicado em uma empresa do setor moveleiro da cidade de Pelotas/RS, a Loja Ambiente Interiores. A unidade de observação foi um funcionário da empresa, sendo assim utilizou-se uma entrevista semiestruturada elaborada por meio de um roteiro pré-estabelecido e de um processo de amostragem não probabilístico por julgamento, o qual se fez necessário devido a necessidade de obter informações mais específicas sobre a unidade de análise.

O estudo coletou informações por meio de dados primários sendo estes a entrevista, e também de dados secundários que foram bibliografias disponíveis sobre o tema. A análise destes dados foi realizada através da elaboração do mapa estratégico a partir das perspectivas do BSC. Além disto, esta pesquisa caracteriza-se qualitativa, por seu caráter observador, descritivo, compreensivo e significativo e por buscar a interpretação do fenômeno estudado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Loja Ambiente Interiores é uma empresa que está a nove anos no mercado pelotense, comercializando móveis de multimarcas (para ambientes internos e externos), sob medida e alguns objetos para decoração além de disponibilizar serviços de arquitetura para interiores, entrega e consignação de móveis.

A Loja tem como missão “Atender a demanda do mercado moveleiro oferecendo produtos para interiores e exteriores com qualidade e bom atendimento, visando a satisfação dos seus clientes, funcionários, fornecedores e sócios, a partir de uma postura responsável, transparente e ética.”. Já sua visão objetiva, segundo dados coletados na entrevista: “Ser reconhecida como uma empresa de móveis de alta qualidade e bom atendimento no âmbito regional, de forma a tornar-se uma empresa referência até o ano de 2013.”.

Nesse sentido, a partir da análise da missão e visão da empresa foi possível observar que esta organização busca atuar em um mercado direcionado para classe A e B, visando criar estratégias que visem o reconhecimento por produtos diferenciados, com alta qualidade e preços intermediários.

De acordo com a estratégia adotada, foi delineado o mapa estratégico da Ambiente Interiores:

Visão: “Ser reconhecida como uma empresa de móveis de alta qualidade e bom atendimento no âmbito regional, de forma a tornar-se uma empresa referencia até o ano de 2013.”

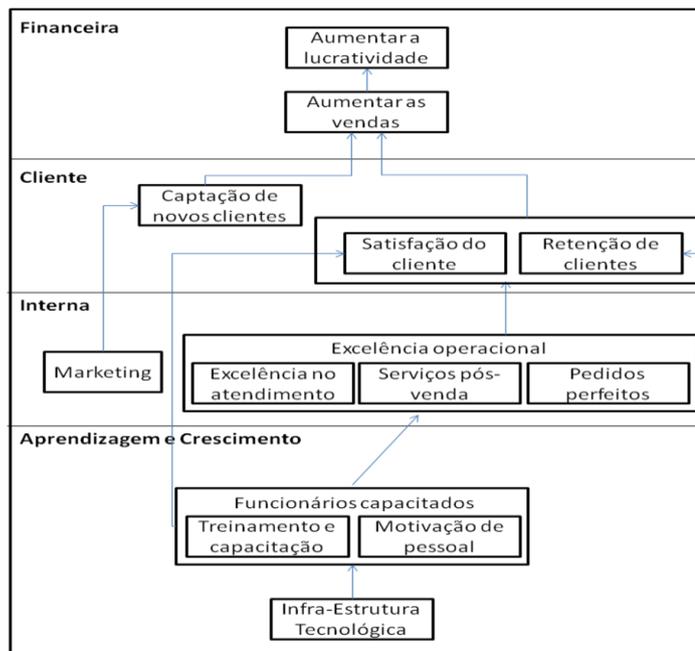


Figura 1 – Mapa Estratégico da Loja Ambiente Interiores. Fonte: Direta

A partir da construção do mapa estratégico e de informações coletadas pode-se realizar uma análise das quatro perspectivas do Balance Scorecard. Na análise da perspectiva financeira, nota-se que a empresa objetiva aumentar a sua lucratividade. Para que isto ocorra, é necessário sobretudo aumentar as vendas da empresa. Já na perspectiva dos clientes e mediante a perspectiva de aumentar as vendas, é indispensável que a empresa comece a captar novos clientes, bem como procurar satisfazê-los e retê-los.

No mercado competitivo em que a empresa está inserida, é importante que a mesma invista em Marketing para a captação de novos clientes. Já para obter a satisfação do cliente, é extremamente necessário ter funcionários devidamente capacitados, e, que saibam identificar o que o cliente deseja. É importante ressaltar que o atendimento ou não dessas expectativas dos clientes é o que possivelmente ira retê-lo (ou não), ou seja, a empresa objetiva uma excelência operacional.

Analisando a perspectiva Interna e partindo do objetivo de reter clientes através principalmente da satisfação dos clientes e conseqüentemente da excelência operacional, deve-se investir na excelência do atendimento, serviços pós-venda e pedidos perfeitos, sendo assim se faz necessário ter funcionários capacitados, como citado anteriormente. Quanto a captação de novos clientes, é importante que um Plano de Marketing seja elaborado para tal.

E por fim, observando a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento e ainda objetivando a excelência operacional, a empresa deve investir na capacitação

dos funcionários através de treinamentos e de motivação dos colaboradores, que podem ocorrer de diversas formas, sejam financeiras, profissionais (de carreira) ou até mesmo emocionais. É importante nesse aspecto de aprendizagem ou crescimento, que os colaboradores tenham uma infra-estrutura tecnológica adequada para que todos os processos ocorram de forma mais segura e precisa.

4 CONCLUSÃO

A partir da realização do estudo de caso e da análise, pode-se concluir que a empresa ainda está em período de crescimento e de organização, de forma que suas estratégias não estão alinhadas da forma mais satisfatória. A principal perspectiva que pode ser ressaltada foi a relacionada ao cliente, já que para esta Loja a retenção, satisfação e captação de novos clientes se demonstra como importantes ações para o alcance da posição estratégica almejada.

Além disto, pode-se salientar que o mapa estratégico realizado, se mostrou como uma importante ferramenta de alinhamento entre os objetivos, missão e visão da empresa, em prol de um futuro planejamento estratégico mais produtivo e assertivo.

5 REFERÊNCIAS

ALEIXO, Danilo; HOLANDA, Lucyanno Moreira C. de; ANDRADE, Elizabeth Oliveira. A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru – PE. In: **XIII SIMPEP**. Bauru, 2006. Anais. São Paulo: FEB, 2006.

PIURCOSKY, Fabrício Pelloso. **Balanced Scorecard (BSC)**. Apostila para atividade docente em disciplinas da Faculdade de Ciências da Computação do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, 2009.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCHA, Joséilton S.; SELIG, Paulo Mauricio. A Perspectiva Financeira do BalancedScorecard e sua Contribuição para Gestão Econômica de Pequenas e Médias Empresas. **ANAIS UNESP** – Universidade do Estado de São Paulo. Bauru, 2000.