

Proposta de mapa estratégico baseado nas perspectivas do BSC

Érico Vinícius Romera da Silva, Centro Universitário Integrado, Brasil,
ericoromera5@gmail.com

Gabrielle Inácio de Andrade, Centro Universitário Integrado, Brasil,
gabrielleandrade1089@gmail.com

Nelly Heine Marques Cordeiro, Centro Universitário Integrado, Brasil,
nelly.marques@grupointegrado.br

No atual cenário competitivo, as empresas buscam modelos para estruturar suas estratégias organizacionais para conquistar o lugar de destaque desejado no mercado, sendo a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) um modelo de gestão estratégica que permite mensurar e analisar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas chaves que são agrupadas em objetivos estratégicos, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre elas, o que possibilita enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio da empresa, possibilitando ampliar táticas para melhorar o desempenho e alavancar o negócio, facilitando também a tomada de decisão. O estudo trata-se de uma pesquisa-ação a qual objetivou elaborar um mapa estratégico de acordo com a metodologia BSC para uma distribuidora de material gráfico, que tem como visão ser líder de mercado e entregar o melhor produto para o maior número de empresas dentro do território nacional. A construção do mapa estratégico do BSC envolveu o conhecimento da estratégia competitiva da empresa e a necessidade de relacionar as estratégias funcionais aos seus devidos indicadores, permitindo enxergar de forma direta os objetivos estratégicos definidos pela empresa para cada perspectiva, como por exemplo aumento do lucro líquido, retenção dos clientes, redução do custo fixo, capacitação e treinamento, bem como a relação de causa e efeito entre eles.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; *Balanced Scorecard*; Indicadores de Desempenho.

In the current competitive scenario, companies are looking for models to structure their organizational strategies to achieve the desired prominent place in the market, with the *Balanced Scorecard* (BSC) methodology being a strategic management model that allows measuring and analyzing the company's performance from four key perspectives. which are grouped into strategic objectives, establishing a cause and effect relationship between them, which makes it possible to see all the company's business metrics in a balanced way, making it possible to expand tactics to improve performance and leverage the business, also facilitating decision-making decision. The study is an action research which aimed to develop a strategic map in accordance with the BSC methodology for a graphic material distributor, whose vision is to be a market leader and deliver the best product to the largest number of companies within of the national territory. The construction of the BSC strategic map involved knowledge of the company's competitive strategy and the need to relate functional strategies to their appropriate indicators, allowing a direct view of the strategic objectives defined by the company for each perspective, such as an increase in net profit, customer retention, fixed cost reduction, qualification and training, as well as the cause and effect relationship between them.

Keywords: Strategic map; Balanced Scorecard; Strategy; Performance indicators.

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é um componente vital para o sucesso das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico. No cenário atual, a formulação e execução eficazes de estratégias são imperativas para garantir a vantagem competitiva, a criação de valor e a sustentabilidade organizacional.

As metas definidas pela gerência, objetivando a permanência e crescimento no mercado, necessitam ser compreendidas por todas as áreas da organização, de forma que tenham uma visão clara de quais são seus objetivos, e qual a sua relação com as demais áreas, a fim de haver sinergia entre as partes.

O não atendimento das metas possui relação estreita com a falta de compreensão das partes envolvidas, quanto as suas funções dentro da organização, de acordo com Ribeiro (2005), o fraco relacionamento com os objetivos estratégicos, não permite fazer uma clarificação, comunicação e avaliação das estratégias, fator preponderante para o êxito das organizações da atualidade.

Por muito tempo as organizações utilizavam somente os indicadores financeiros como medidor que justificasse o seu desempenho e os resultados de forma geral, porém as mudanças do mercado, passaram a exigir uma forma de mensuração e análises de dados mais dinâmica e adequada para o cenário atual, conforme enaltece Sartori (2021) somente a análise do desempenho financeiro não é mais adequada, e devido ao aumento da globalização e da competitividade, se faz necessário um acompanhamento mais efetivo dos resultados.

Diante os percalços no registro e controle dos resultados, por meio de métodos inadequados, que não são o suficiente para o planejamento estratégico e não contribuem para a tomada de decisão, constata-se que o *Balanced Scorecard* (BSC) é um método adequado e capaz de superar essas dificuldades, pois de acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC é um método capaz delinear e promover uma estratégia adequada para a organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC formula um mapa estratégico por meio de quatro perspectivas (1º Financeira; 2º Clientes; 3º Processos Internos;

4º Aprendizagem e conhecimento), que são atreladas umas às outras e devem ser desenvolvidas de forma balanceada, de forma que determinada perspectiva não seja deixada de lado em benefício de outra.

Esta pesquisa aborda a relação entre gestão estratégica e o BSC, analisando como a metodologia propicia na adoção de estratégias, buscando a consonância entre os indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos. Desta forma o objetivo central do estudo propõe elaborar um mapa estratégico de acordo com a metodologia BSC para uma distribuidora de material gráfico.

Quanto aos objetivos específicos, estes estão relacionados a identificar os objetivos estratégicos da empresa para cada uma das perspectivas elencadas no BSC, para que posteriormente fosse possível definir indicadores para mensuração de desempenho, possibilitando desta forma estruturar os elementos estratégicos e indicadores para a elaboração de um mapa estratégico de BSC que auxilie na tomada de decisão.

Nesta pesquisa é explorada a conexão entre a gestão estratégica e o BSC, investigando como facilitar a implementação de estratégias, alinhando os indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia e a relação com o *Balanced Scorecard*

A gestão estratégica é um componente fundamental para o sucesso das organizações em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo. Porter (1996) reitera que uma estratégia eficaz é essencial para orientar as atividades e os recursos da empresa em direção a metas e objetivos específicos.

De acordo com Oliveira (1998), o planejamento estratégico enfatiza a melhoria da integração entre as áreas, objetivando formular uma metodologia capaz de estabelecer um caminho para que a organização tenha as competências necessárias para alcançar os objetivos propostos.

É nesse contexto que o *Balanced Scorecard* (BSC) desempenha um papel crucial,

sendo uma metodologia de gestão estratégica que possibilita medir o progresso de uma empresa com relação às suas metas de longo prazo, sendo executada a partir de uma estratégia baseada em objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas. O objetivo da metodologia é apresentar um plano estratégico que mensurar os resultados por meio de uma estrutura que possibilite às organizações traduzirem sua meta em medidas tangíveis e indicadores de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

A relação entre estratégia e o BSC é evidenciada pelo fato de que este é projetado para ajudar as organizações a implementar, monitorar e ajustar suas estratégias ao longo do tempo, promovendo o alinhamento estratégico e garantindo que todos os níveis da organização estejam orientados para alcançar os objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC é essencial para organizações que buscam medir seu desempenho, pois seu método propõe a análise de quatro perspectivas inter-relacionadas voltadas a área financeira, foco no cliente, nos processos internos e no aprendizado e crescimento. Essas perspectivas fornecem uma visão equilibrada do desempenho organizacional e ajudam a evitar uma ênfase excessiva em indicadores financeiros de curto prazo.

Desta forma, nota-se que o BSC desempenha um papel importante permitindo que as organizações traduzam sua estratégia em ação e forneçam uma estrutura para monitorar e ajustar o desempenho estratégico ao longo do tempo. Sua abordagem equilibrada e ênfase na alavancagem de recursos e capacidades críticas o tornam consistente para alcançar a excelência, evidenciando a relação entre a estratégia e o BSC, uma vez que se trata de um método que ajuda as organizações a implementar, monitorar e ajustar suas estratégias ao longo do tempo (KAPLAN e NORTON, 2008). Na sequência, o BSC será apresentado com maior detalhamento para conhecer o desempenho da empresa e corrigir as deficiências e atingir a eficiência.

2.2 Especificidades do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu em 1990 por meio de um estudo realizado entre diversas empresas, denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton. Este estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando insuficientes (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC visa integrar e equilibrar os principais indicadores de desempenho da empresa, estabelecendo objetivos de qualidade para funções e níveis fundamentais da organização. Isto é, a incrementação dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente estabelecidas.

O BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, sendo estes organizados através de indicadores para informar aos colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa, os executivos buscam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas em toda a empresa para alcançar os objetivos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com os autores citados anteriormente, nota-se que o BSC busca formular, implantar e monitorar estratégias que agreguem valor para a empresa, sendo um modelo que auxilia mensurar o comportamento e o desempenho da empresa. O foco do BSC é agrupar os objetivos estratégicos de forma balanceada, dentro de quatro perspectivas propostas no método, sendo que o principal objetivo está no alinhamento do planejamento estratégico por meio de ações voltadas a atender alguns pontos que serão tratados na sequência.

A primeira ação refere-se a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, que deve ser feita através de um conjunto de objetivos e indicadores aceitos por todos os gestores divisionais. O processo tem início com a alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos.

Tais objetivos devem ser dispostos em um diagrama que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização (mapa estratégico). Para cada objetivo devem ser identificados indicadores de desempenho, a fim de que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva (KALLÁS e RIBEIRO, 2008).

A segunda ação refere-se a comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, o que permite aos gestores comunicar a estratégia, ligando os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O *Balanced Scorecard* proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si (PADOVEZE, 2007, p. 122).

Ainda segundo Padoveza (2007), a terceira ação é voltada a planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas. Nesta etapa as estratégias devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais. Nesse processo os altos executivos da organização estabelecerão metas que, se alcançadas, transformarão a empresa.

E por fim, deve-se melhorar o *feedback* e o aprendizado, pois a devolutiva e o processo de revisão de foco concentram-se no fato da empresa, seus departamentos ou seus colaboradores, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas, avaliando a estratégia adotada (PADOVEZE, 2007, p. 122). Segundo Kaplan e Norton (1997), a construção do BSC, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico e dinâmico, possibilitando que profissionais de diversos setores da organização passem a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e a empresa.

Sendo assim, para que essas ações sejam efetivas, é importante que estejam claras as perspectivas do BSC, as quais podem ser consideradas o elo para aplicação do método, pois traduzem a missão e a visão da estratégia segundo as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e

crescimento, tendo a finalidade de equilibrar os objetivos de curto e longo prazo.

A definição e integração dos objetivos estratégicos, das iniciativas, metas e indicadores dessas perspectivas constituem os pilares do BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização, como pode ser observado na Figura 1:



Figura 1: Visão geral das perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Essas perspectivas serão tratadas com mais detalhes na sequência, porém é importante salientar que o BSC é utilizado para alcançar o entendimento da missão e da estratégia de uma unidade de negócio, transformando-as em objetivos e medidas tangíveis. Há possibilidade de o BSC ser iniciado com objetivos restritos e posteriormente propagá-los por toda organização, deixando de ter a característica de um sistema de indicadores e passando a um sistema de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é a primeira das quatro perspectivas, sendo responsável pela mensuração monetária. Nessa etapa devem ser considerados os lucros, faturamentos e ampliação de valores (CHITU e OPRIS, 2014). A missão e os valores das organizações estão intrinsicamente relacionados com a perspectiva financeira, sendo que resultados como reduções de custos, maior retorno sobre investimento e mudanças de desempenho, são indicadores desta perspectiva.

De acordo com Al-Najjar e Kalaf (2012), as medidas financeiras transmitem as consequências econômicas das ações já realizadas pela organização e focam nas medidas relacionadas à lucratividade nas quais os acionistas verificam a lucratividade de seu investimento.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa. É o lucro gerado sobre o capital investido, onde no *Balanced Scorecard* são utilizados objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita (KAPLANE NORTON, 1997).

A pesquisa de Kaplan e Norton (1997) relata que os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégica e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

2.2.2 Perspectiva de Clientes

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente analisa como a empresa se encaixa no mercado e qual o nível de contentamento dos clientes, além de detalhes relacionados ao produto ou serviço, a conexão com o cliente, sendo que os objetivos dessa etapa estão voltados a fidelizar clientes, diversificar produtos ou serviços e melhorar o atendimento.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que antes as empresas podiam se concentrar

em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços que estavam alinhados às preferências desses clientes.

Desta forma, há um grupo de medidas essenciais dos clientes que inclui uma série de indicadores relacionados a participação de mercado, além daqueles voltados a retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

2.2.3 Perspectiva de Processos

O objetivo desta perspectiva é buscar a qualidade de todos os procedimentos, de modo a ajustar o que for necessário e corrigir possíveis falhas. No ponto de vista de Kaplan e Norton (1997), no BSC, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência, pois por meio do BSC uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor. Para tanto, é preciso definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que inclui três processos principais: a inovação, as operações e os serviços pós-venda.

2.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Conhecimento

A perspectiva aprendizado e crescimento visa identificar a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Para Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, sendo que esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas.

Estudos realizados pelos autores acima citados revelaram três categorias

principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento, estando estas voltadas a capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e a motivação, empoderamento e alinhamento das equipes.

Para Banker, Poter e Srinivasan (2000), os indicadores não-financeiros auxiliam os gestores a focar suas ações nas perspectivas a longo prazo, podendo ser observado então que o BSC se constitui em um sistema de gestão estratégica, que deriva da visão e dos objetivos estratégicos da empresa, preservando os indicadores financeiros tradicionais e reconhecendo a construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.

Desta forma, a implementação do BSC contempla a necessidade de sistematizar uma ação estratégica, assegurando uma organização alinhada e focada na implementação da estratégia, possibilitando a integração de um sistema de mensuração com um sistema de gerenciamento que possibilita a implementação rápida e eficiente de estratégias (KAPLAN e NORTON, 2002).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é baseada no modelo BSC proposto por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997), caracterizando-se como uma pesquisa-ação, devido à participação direta dos pesquisadores na empresa alvo do estudo.

A pesquisa-ação, conforme Silva, Oliveira e Ataídes (2021), dedica seus esforços para propor uma possível solução ou alguma forma que possa intervir no problema, por meio de uma investigação conduzida pelo pesquisador que possibilite uma visão do contexto em questão, pois neste caso, exigiu a participação tanto do pesquisador como dos gestores e colaboradores da empresa na elaboração do BSC e para constatação de contribuições ao processo de gestão estratégica.

Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa com características qualitativas, pois além de evidenciar aspectos quantitativos na elaboração de indicadores para as perspectivas do BSC, a pesquisa também analisa a relação

ação-consequência entre as quatro perspectivas, principalmente na perspectiva de processos internos, onde os processos são avaliados quanto aos critérios de atendimento ao cliente.

De acordo com Rodrigues, Oliveira e Santos (2021), a interpretação de dados numéricos, em paralelo as observações do evento em questão, são características da abordagem quali-quantitativa. Conforme enaltece Gatti (2004), ambas as abordagens, qualitativas e quantitativas, são convergentes e proporcionam melhor entendimento sobre o assunto abordado.

Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois visa adquirir informações quanto ao modelo de negócio a empresa, em qual mercado que está inserido, identificar os pontos relevantes segundo a percepção do gestor, além de propor um novo modelo de gestão baseado no BSC. De acordo com Munaretto, Corrêa e Cunha (2012), a pesquisa exploratória, busca entender os motivos de determinadas ações e comportamentos, e objetiva melhorar ou confirmar o motivo de determinada ação.

A obtenção de dados foi realizada por meio de entrevistas com o proprietário da empresa e análise documental, a qual contribuiu para a elaboração do mapa estratégico através do *Software* utilizado, *BSC designer*.

Para a proposta do BSC, as seguintes etapas foram realizadas:

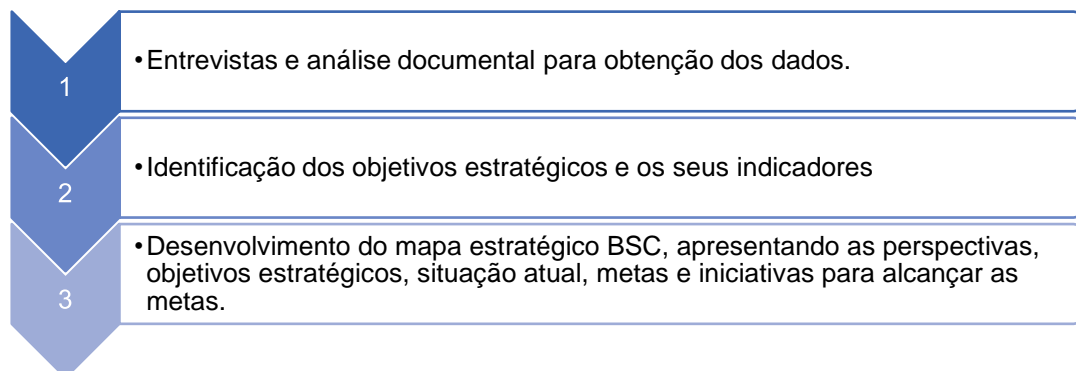


Figura 2: Estrutura metodológica para elaboração do BSC.

Fonte: Autoria própria (2023).

A estruturação do mapa estratégico para a formalização final da visão da estratégia apresenta os objetivos e os indicadores como forma de medir o

desempenho da empresa em relação as metas estabelecidas para o alcance dos objetivos estratégicos, a fim de que as pessoas envolvidas na empresa busquem sempre aprendizagem e crescimento para que consigam evoluir na execução de processos internos, aperfeiçoando o atendimento e a conquista de clientes, para garantir o retorno financeiro para a esta organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Mapa estratégico BSC

Ao pensar em estratégia e planejamento de empresa é indispensável conhecer atentamente a sua visão e missão. O modelo de gestão BSC traduz a missão, visão, valores, princípios, objetivos, metas, equipe de trabalho que devem ser alinhados a estratégia e a performance desejada.

A empresa a qual foi executada a pesquisa-ação tem como missão proporcionar os melhores materiais para anúncios de vendas e ofertas para os diversos públicos, sendo sua visão relacionada a ser líder de mercado e referência no ramo ofertas e precificação. Já a estratégia preconizada pela empresa é disponibilizar produtos que seja destaque no mercado e possam atender diversos públicos em todo o território nacional, garantindo excelência na experiência de compra, na prestação de atendimento pós-venda de forma assertiva e pontual e na diversificação dos canais de venda, tanto prospecções presenciais quanto *e-commerce*.

Para melhor estratificação e apresentação dos dados, foi utilizado um *software* para elaboração do mapa estratégico do BSC, sendo utilizada o *software BSC Designer* o qual permite correlacionar as perspectivas, definir metas e incluir indicadores para alcançar os objetivos definidos para a empresa, conforme o exposto na Figura 3.

Ao analisar as diversas perspectivas em jogo evidenciadas no mapa estratégico BSC, torna-se evidente a rede de interações e interdependências entre elas. Cada perspectiva pode desencadear uma série de causas e efeitos que se propagam

para as demais, gerando impactos diretos em função de suas conexões. É notável a relação entre o aumento do faturamento, destacado na perspectiva financeira, e os indicadores de diversificação dos canais de vendas e lançamento de novos produtos, que se encaixam na perspectiva de processos internos.

Além disso, dentro da perspectiva financeira, verifica-se que a redução dos custos logísticos mantém uma relação estreita com a meta de otimização OTIF das entregas, explicitada na perspectiva de processos internos. Por sua vez, a otimização do OTIF está diretamente ligada à redução de reclamações de clientes, mencionada na perspectiva do cliente. A figura 3 apresenta as relações de causa e efeito entre as perspectivas através das ligações.

Assim, podemos observar a complexa teia de interconexões que permeia a estratégia organizacional, em que cada movimento ou ação em uma determinada perspectiva repercute e influencia diretamente as demais, demonstrando a necessidade de uma abordagem geral na gestão e análise desses elementos. Na sequência serão especificadas as propostas para cada perspectivas.

SIMPAPAR

Simpósio de Pesquisa, Extensão e Inovação do Paraná

Realização



Núcleo de Empreendedorismo, Pesquisa e Extensão Integrado

Apoio



FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná

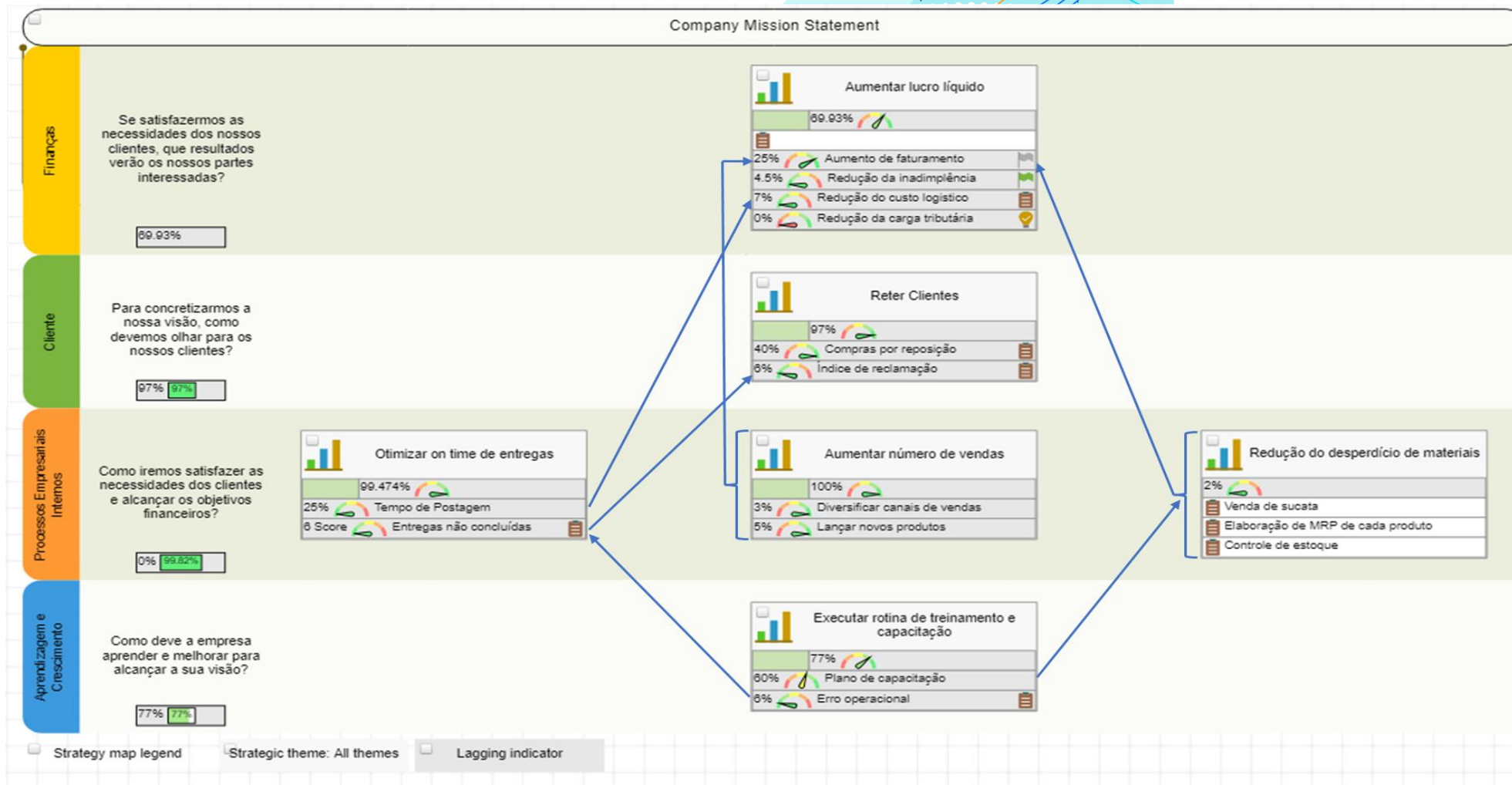


Figura 3 – Mapa estratégico BSC

Fonte: Autoria própria utilizando o software BSC designer (2023).

4.2 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira tem como meta aumentar o lucro líquido da empresa de 20% para 30% até dezembro de 2023. Com isso, foram definidos como indicadores a redução da carga tributária, redução do custo logístico, redução da inadimplência e o aumento do faturamento.

Esses indicadores podem contribuir para o aumento do valor financeiro que retorna ao caixa da empresa, sendo que o objetivo do aumento de faturamento é alcançar o patamar de R\$ 790.000 até o final do ano. Até o fechamento da análise dos dados da pesquisa (outubro/2023), verificou-se que faltava 5% do valor projetado para atendimento da meta.

Em relação ao indicador voltado a inadimplência, apesar desta ser pequena, o índice apresentou redução significativa, isso em decorrência da melhoria no processo de cadastro de clientes, negativando clientes que não efetuaram pagamento e exigindo o pagamento antecipado de clientes que atrasaram o pagamento da última compra, indicador que também reflete na perspectiva de processos internos. Atualmente este indicador demonstra 4,5% de inadimplência, porém a empresa almeja chegar a meta de 2% por meio de ações voltadas a redução do número de clientes negativados.

O custo logístico é um dos indicadores que apresenta substancial relevância, haja vista que possui grande impacto no custo fixo da empresa. No início das operações (ano de 2019), o custo logístico apresentava 12% de interferência, tendo uma redução de 7% até o momento atual, porém a intenção da empresa é alcançar a meta de 6%. A redução de carga tributária encontra-se como uma iniciativa muito tímida, devido à falta de conhecimento sobre a legislação, acarretando resultado inexpressivo. Essa fraqueza foi relacionada a perspectiva de aprendizagem e conhecimento como ação para ajustar e atender melhor a eficiência dos objetivos.

4.3 Perspectiva de Clientes

A perspectiva de cliente tem como seus indicadores traçados, compras por reposição, o qual permite medir a satisfação e preferência pelo produto, além do índice de reclamação, para acompanhamento da satisfação do cliente que adquiriu o produto. Esses indicadores foram propostos com a finalidade de atender a meta de fidelização de clientes.

Ao decorrer do tempo a empresa aprimorou seu controle de qualidade na aquisição matéria-prima, com intuito de evitar problemas para o cliente e consequentemente a não devolução dos produtos. Em consonância a esse fator, a logística demonstra-se fundamental nos locais o qual não dispõem de serviços de correios ou transportadora, fator esse que possui iniciativa dentro da perspectiva de processos internos.

Atualmente, o índice de reclamação é de 6%, sendo a meta da empresa alcançar 0%, ou seja, buscam 100% de qualidade e eficiência nos atendimentos. Com relação ao indicador de compras por reposição, o índice demonstrou um avanço significativo, passando de 4% baseado nas vendas totais em 2021 para alcançar os 40% em 2023.

4.4 Perspectiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos possui três metas, sendo elas: otimizar *on time in full* (OTIF) das entregas, aumentar o número de vendas e reduzir o desperdício de materiais. O objetivo da empresa é atingir 100% de efetividade no OTIF, seguindo a estratégia de enviar as entregas em menos de 24 horas após a compra do cliente. Vale ressaltar que a efetividade deste indicador está relacionado diretamente com o tempo de envio, local de entrega e meio de envio.

Para garantir o indicador do número de vendas, é necessário o lançamento de no mínimo 5 novos produtos ao ano, bem como diversificar os canais de venda, aumentando de 2 para 3 canais diferentes, sendo que atualmente os canais utilizados referem-se as vendas presenciais por meio de distribuidores

terceirizados e as vendas digitais utilizando o *Google AdSense*. O terceiro canal sugerido é a inserção do produto no Mercado Livre. Ainda assim, nota-se a necessidade de ampliar os nichos de mercado da empresa.

Com relação a redução dos desperdícios de materiais, é possível buscar economia dentro da empresa, aproveitando materiais e gerando eficiência produtiva, por meio de venda de sucatas e aplicando melhorias na gestão de estoque. Essa perspectiva tem relação com a perspectiva financeira, pois impacta nos custos da empresa. Atualmente a empresa não realiza gestão de resíduos e nota-se a possibilidade de reaproveitamento dos materiais e dos resíduos gerados no processo, desta forma, é proposto à empresa iniciar a gestão de resíduos com meta inicial de 2% de reaproveitamento sob todo custo gerado.

4.5 Perspectiva de aprendizagem e conhecimento

Essa perspectiva é uma das mais necessária e precisa estar ligada a todas as outras, pois é um suporte para garantir a eficiência e o atendimento dos indicadores da empresa citados anteriormente para alavancar e alcançar seus objetivos. Tem como meta atingir 100% da capacitação e treinamento dos colaboradores, sendo que atualmente possui alcance de 60%.

Os indicadores desta perspectiva são baseados no desenvolvimento do plano de capacitação para garantir o nível de treinamento executado pela empresa e no acompanhamento das falhas operacionais, pois por meio dele é possível medir a efetividade dos treinamentos. O índice atual de falhas no processo é de 6%, porém a meta é chegar a 0% com ações de melhoria contínua.

4.6 Análise da evolução dos indicadores por período

A análise da evolução de indicadores de desempenho ao longo do tempo é uma prática fundamental para qualquer organização que busca prosperar em um ambiente dinâmico e competitivo, pois esses indicadores fornecem uma visão detalhada do desempenho de diversas áreas, permitindo uma avaliação precisa

do progresso, identificação de tendências e correção de rumos quando necessário.

A análise temporal desses indicadores não apenas revela conquistas ou desafios específicos, mas também oferece *insights* sobre a eficácia das estratégias adotadas e a adaptação da organização às mudanças do cenário externo. Essa abordagem também permite que a empresa ajuste suas práticas, otimize processos, além de permitir a tomada de decisões com maior embasamento, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada com os objetivos organizacionais a longo prazo. A Tabela 1 apresenta dados comparativos no período de 2021 a 2023 em relação aos indicadores avaliados.

Tabela 1 – Análise indicadores por período

ANÁLISE INDICADORES POR PERÍODO		Realizado	Realizado	Meta	Realizado
OBJETIVOS	INDICADORES	2021	2022	2023	2023
Aumentar lucro líquido	Aumento do faturamento	20%	20%	30%	25%
	Redução da Inadimplência	8%	6%	2%	4,5%
	Redução custo logístico	12%	8%	6%	7%
	Redução carga tributária	-	-	4%	-
Retenção de clientes	Compras por reposição	4%	30%	40%	40%
	Índice de reclamação	10%	8%	0%	6%
Otimização OTIF entregas	Tempo de postagem	100%	50%	25%	25%
	Entregas não concluídas	1%	4%	5%	6%
Aumentar número de vendas	Diversificar canais de vendas	0%	5%	3%	3%
	Lançamento novos produtos	10%	6%	5%	5%
Redução de desperdícios de materiais	Vendas de sucatas	-	-	2%	2%
	Elaboração MRP dos produtos	-	-	96%	-
	Controle de estoque	-	-	96%	-
Executar rotina de treinamentos e capacitações	Plano de capacitação	0%	30%	100%	60%
	Erro operacional	7%	7%	0%	6%

Fonte: Autoria própria, (2023).

Cabe salientar que o ano de 2021 foi o primeiro pós pandemia, mas ainda houve reflexo dos impactos referentes às condições impostas naquele período. Já o ano de 2022 iniciou a todo vapor, buscando recompensar as inúmeras perdas nos

anos de pandemia anteriores, mas ainda apresentou diversos desafios para retomada.

Como é possível observar alguns indicadores atendem às metas apresentaram propostas no mapa do BSC, já outras ainda não atendem ao prospectado, necessitando de plano de ação para reverter os pontos de fragilidade. É importante ressaltar que mesmo o não atendimento de algumas metas a evolução ocorrerá ao longo do tempo, de acordo com a implementação de ações bem sucedidas relacionadas aos indicadores de maior atenção. A correlação dos indicadores e suas relações de causas e efeito, interferem diretamente no atendimento de metas, pois uma meta não atendida pode influenciar o resultado das outras.

O aumento do faturamento líquido ficou abaixo de 5% da sua meta, sendo impactada pelos desvios dos seguintes indicadores: redução de inadimplência, redução do custo logístico, índice de reclamações e erro operacional, sendo que esses indicadores possuem relação diretas no aumento do faturamento, pois seus desvios ocasionam perda e gastos desnecessário.

Para o atendimento do indicador faturamento, sugere-se além de desenvolver planos para o alcance das demais metas que impactam no resultado, a atração de novos clientes e o desenvolvimento de novos produtos, além do estudo para aumento do preço dos produtos, podendo essas ser ações para atender esse indicador.

Em relação aos indicadores relacionados a redução de inadimplência e ao índice de reclamações, deve-se ampliar o contato com os clientes para melhorar o atendimento, possibilitando atender a demanda de forma personalizada. Já o custo logístico está vinculado a estratégia logística adotada, sendo necessário avaliar a forma mais eficiente e econômica para os vários perfis de cliente. Por fim, para minimizar os erros operacionais (que está diretamente relacionado ao indicador de plano de capacitação), nota-se a importância de melhorar a capacitação dos colaboradores da empresa, o que busca eliminar erros operacionais, alcançando melhores resultados neste critério.

Desta forma nota-se que a análise da evolução de indicadores de desempenho é um instrumento essencial para impulsionar a eficiência operacional e o crescimento sustentável da empresa. Sendo assim, a análise temporal dos indicadores de desempenho não apenas contribui para uma gestão eficiente no presente, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar e prosperar no futuro, integrando-se de maneira coesa às diretrizes estabelecidas pelo *Balanced Scorecard*. Essa sinergia entre indicadores de desempenho e o BSC não só impulsiona a melhoria contínua, mas também capacita a organização a se destacar em um ambiente empresarial em constante evolução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como intuito apresentar uma proposta de desenvolvimento de um mapa estratégico baseado no método BSC para uma distribuidora de material gráfico. A escolha do BSC se deu devido a possibilidade da empresa mensurar seu desempenho e avaliar os melhores indicadores para alcançar as metas traçadas, pois o BSC disponibiliza quatro perspectivas que auxiliam na tomada de decisão da empresa, além do desenvolvimento estratégico de metas, acompanhamento de resultados por meio de indicadores e identificação de pontos que mais necessitam de atenção.

A proposta do BSC permitiu que a empresa elaborasse um planejamento estratégico, sendo que essa iniciativa permite fazer projeções da empresa para próximos anos, sendo este fator fundamental para que sejam vislumbradas todas as oportunidades, permitindo que a organização se prepare de maneira adequada para os desafios do mercado, além de possibilitar a identificação dos riscos e ameaças a que estão suscetíveis.

O BSC também permitiu adotar um novo modelo de gestão para empresa através de indicadores, possibilitando analisar melhor seus números, sendo que esse tipo de controle não ocorria na empresa antes da proposta do modelo de mapa estratégico do BSC, mostrando que a empresa não dispunha de informações detalhadas e sistematizadas, tornando o processo de tomadas de decisões

inseguro.

Alguns exemplos de oportunidades encontradas, foram a redução de desperdícios de matéria prima, haja vista a possibilidade de reduzir os custos da operação, assim como demonstrar ao mercado a preocupação da empresa quanto aos impactos ao meio ambiente, além da possibilidade da redução da carga tributária, iniciativa complexa devido a legislação vigente, que se não for gerenciada da forma correta, pode acarretar consequência nocivas para a empresa.

Para cada perspectiva, foram desenvolvidos objetivos estratégicos e indicadores que permitiram acompanhar o desempenho da empresa no decorrer do período analisado, devendo estes ser acompanhados periodicamente para garantir a eficácia das ações desenvolvidas em cada área. Durante a execução do trabalho foi encontrada resistência na estratégia de aumentar o quadro de funcionários, pois a empresa busca manter quadro de funcionários enxuto, sendo que grande parte dos serviços são terceirizados, como é o caso dos representantes comerciais, distribuidores, agência de publicidade e *freelancers*, dispendo de poucos funcionários próprios, que estão encarregados de diversos assuntos, o que dificulta a gestão das atividade.

Por fim, nota-se que a implementação de um modelo de planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) representa uma abordagem consistente para alinhar objetivos estratégicos, melhorar o desempenho operacional e impulsionar a inovação. A integração do BSC permite que a empresa não apenas avalie seu progresso de maneira abrangente, mas também ajuste suas estratégias em tempo real, otimizando assim a eficiência e a competitividade.

Sugere-se que futuras pesquisas se concentrem na adaptação específica do BSC para empresas de material gráfico, considerando as peculiaridades e desafios desse setor. Além disso, investigações sobre a implementação de tecnologias emergentes, como a automação de processos na produção gráfica, poderiam ser exploradas para entender seu impacto no desempenho organizacional e na execução dos objetivos estratégicos.

Outro ponto relevante seria a análise aprofundada dos indicadores chave para o

setor gráfico, a fim de desenvolver métricas mais precisas e alinhadas com as metas estratégicas específicas desse segmento. Compreender como fatores externos, como as tendências do mercado de impressão e as preferências do consumidor, influenciam esses indicadores também seria valioso para antecipar mudanças e ajustar estratégias proativamente.

REFERÊNCIAS

AL-NAJJAR S.M.; KALAF K.H. Designing a BSC to measure a bank's performance, A case study. **International journal of business administration** vol.3 (No.4) July, 2012.

BANKER, R., POTTER, G.; SRINIVASAN, D. Uma investigação empírica de um plano de incentivos que inclui medidas de desempenho não financeiro. **A Revisão Contábil**, 75, 65-92, 2000.

FAROOQ, A., HUSSAIN, Z. BSC perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, No. 24(1), pp. 754-768, 2011.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, SP, v. 30, n. 1, p. 11-30, jan, 2004.

GREVE, J.T; SALLES, J.A.A. **A gestão de estratégias com o uso do Balanced Scorecard garante o alcance dos objetivos estratégicos?** **Revista Gestão Industrial**. V.03, nº 2, 2007.

KALLÁS, D.; RIBEIRO, F. **BSC (BSC) – Conceitos Gerais**. 2008, p. 2. Disponível em: <http://www.kcd.com.br/downloads.htm>, acesso em 14 de agosto de 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: BSC**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, 78(5), 167-176, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mastering the management system. **Harvard Business Review**, jan. 2008.

MUNARETTO, L. F; CORRÊA, L. H; CUNHA, J. A. C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 6, núm. 1, Jan-Mar, 2013, pp.9-24 Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 1998.

OPRIS, M; CHITU, A. Importância dos indicadores de perspectiva financeiro BSC em uma empresa de leasing. **Economia Teórica e Aplicada.** Volume XXI No. 8(597), pp, 2014.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** CengageLearning, 2007, p. 122-123.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, T. D. F. F; OLIVEIRA, G. S; SANTOS, J. A. As Pesquisas Qualitativas e Quantitativas na Educação. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021.

SARTORI, M. **BSC como ferramenta de gestão: proposta de implantação em uma indústria plástica localizada na Serra Gaúcha.** Bacharelado em Ciências Contábeis – Universidade de Caxias do Sul Trabalho de Conclusão de Curso - TCC II. Caxias do Sul, 2021.

SILVA, A. A. F; OLIVEIRA, G. S; ATAÍDES, F. B. **Pesquisa-ação: Princípios e fundamentos.** **Revista Prisma**, 2(1), 2-15, 2021. Recuperado de <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/39>.