ESTRATÉGIA, CORE COMPETENCE E MUDANÇA

AULA 3

Prof. Sérgio Vogt

CONVERSA INICIAL

Nesta etapa, vamos iniciar uma jornada de estudos por diferentes temas ligados à estratégia. Serão abordados, nas próximas seções, os seguintes assuntos:

- Mapa estratégico;
- Perspectiva financeira;
- Perspectiva do cliente;
- Perspectiva dos processos internos;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento.

O objetivo desse percurso entre os diferentes temas que serão tratados é a construção estruturada de estratégias empresariais, seja em empresas públicas e/ou privadas. Assim, gestores precisam se preparar para os desafios que o processo estratégico exige, desde a sua maturação, decisões e ações de implementação e controle. No decorrer desta etapa veremos aspectos que apontam para um caminho a ser seguido, bem como vamos acompanhar a trajetória já percorrida.

A utilização de termos como *jornada*, *percurso*, *caminho* e *trajetória* nesta nossa conversa inicial é intencional, especialmente porque veremos nesta etapa como os gestores podem se preparar para as dificuldades de elaboração, implantação e controle de medidas estratégicas com a utilização de um *guia* que oriente as direções a serem seguidas, instrua sobre maneiras de se avançar de forma segura e nos chame a atenção sobre possíveis obstáculos.

CONTEXTUALIZANDO



Crédito: Agatha-Vector/Shutterstock.

Não faz muito tempo que uma viagem de carro entre cidades e principalmente interestadual era uma verdadeira aventura. Ainda pode ser, mas ao menos não havia uma facilidade tão conhecida (e acessível) que hoje é possível ser utilizada – o GPS (*Global Positioning System* ou Sistema de Posicionamento Global). Essa tecnologia facilitou a vida de muita gente e embora a nostalgia do antigo mapa impresso (ou do Guia Quadro Rodas – Editora Abril) ainda possa remeter a lembranças de viagens com alguns problemas, infelizmente alguém sempre se perdia em algum momento da viagem. A comodidade do GPS, que foi incorporado em equipamentos móveis, principalmente *smartphones* e hoje já é incluído de fábrica nos próprios veículos como carros e caminhões, é inarrável.

A funcionalidade de um GPS, seja nas rodovias, na aviação ou no próprio contexto urbano, traz a segurança de que saberemos o caminho a ser seguido uma vez que um destino final seja apontado. Mas não é somente na função de orientar o deslocamento de A para B que um sistema de navegação por satélite é útil. Hoje, é possível, no momento de configuração do trajeto e no decorrer do percurso, saber qual é o melhor caminho, dado que o sistema tem acesso a informações de outros equipamentos de GPS. Assim, a orientação, otimização do percurso e do tempo de deslocamento se tornaram os principais benefícios de se utilizar um GPS.

E como seria bom se as empresas possuíssem uma espécie de GPS que pudesse ser usado por gestores como instrumento de orientação e de aperfeiçoamento da jornada estratégica da empresa! Algo que permitisse a visualização do caminho a ser seguido, bem como fosse um sistema de alerta para determinadas situações. Assim como o GPS faz sobre congestionamentos e incidentes que podem ter ocorrido logo à frente no trajeto programado. Pois bem, acadêmicos, consultores e gestores concordam com isso, e a corrida em medir e melhorar o desempenho organizacional levou ao desenvolvimento de modelos conceituais e ferramentas para serem utilizadas como guias pelas organizações. Quase como se fosse um GPS que utilizamos para nos orientar!

TEMA 1 – MAPA ESTRATÉGICO

A necessidade de orientação para que gestores obtivessem resultados significativos ao utilizarem princípios estratégicos na gestão de empresas fez com que se percebesse que esses resultados são consequência de um processo

que envolve descrever o que se deseja em termos estratégicos. É fundamental mensurar o desenrolar das escolhas efetuadas, mas também realizar um alinhamento estratégico a fim de que se mantenha no curso definido ou sejam realizados ajustes caso necessários. Esse sistema pode ser visualizado na frase de Kaplan e Norton (2004, p. xi) ao afirmarem que “não se pode gerenciar o que não se pode medir […]. Não se pode medir o que não se pode descrever”.

Essa declaração evidência que existe um ponto de início – a *descrição*. Por isso, esses mesmos autores desenvolveram o conceito de *mapa estratégico*, apresentado como um modelo para descrever, mensurar e contribuir para que gestores gerenciem diferentes elementos que fazem parte da organização e que devem ser conectados na busca por alinhamento estratégico.



Crédito: Rauf Aliyev/Shutterstock.

Em uma visão bem simples e prática, utilizando alguém que possui uma rotina diária que exige diferentes deslocamentos, seria mais ou menos assim: determinada pessoa precisa ir ao mercado, passar na lavanderia, ter uma consulta médica e (antecipando aqui) ter a infelicidade de perceber um pneu furado no seu carro bem no meio disso tudo.

Imagine o planejamento para uma jornada de um dia como este: aonde ir primeiro? Qual é a melhor organização de trajetos e momento para cada coisa? Passar no mercado e deixar itens congelados no veículo durante um determinado tempo não é uma possibilidade: imprevistos acontecem, como um pneu furado, e esperamos que isso tenha ocorrido somente após a consulta médica, que tem horário marcado. O ponto aqui com esse exemplo é convidar você a refletir que, na gestão empresarial, o planejamento existe (deve existir!),

tarefas a serem executadas e objetivos a serem atingidos são constantes, contratempos também surgem.

Por isso Savagnago e Vizeu (2020, p. 103) sugerem que mapas estratégicos sejam utilizados como "representações gráficas que facilitam aos envolvidos visualizar e aplicar a estratégia da empresa". Assim como fazer um mapa do itinerário, marcar os horários, e planejar a melhor sequência de tarefas poderia ajudar a pessoa da situação hipotética apresentada anteriormente a cumprir sua jornada diária.

O mapa estratégico, baseado no *Balanced Scorecard* – BSC, outra ferramenta estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, foi elaborado como um modelo que revela como a estratégica conecta os denominados *ativos intangíveis* que as empresas possuem e que unidos criam valor para a organização. Como ativos intangíveis são considerados elementos não materiais que não possuem uma natureza física, não podem ser tocados, como marcas e patentes, treinamentos, conhecimento e informações, tecnologia e até mesmo softwares (Kaplan; Norton, 2004).

Perceba que o *criar valor* para a empresa também apresenta uma conotação subjetiva, pois mesmo que se saiba o valor gasto (custo) em determinado treinamento, pode-se não ter como avaliar o retorno financeiro disso em termos do caixa da empresa, mesmo que seja um treinamento específico para consultores de venda, por exemplo, o aumento do faturamento da empresa após a formação dessa equipe não necessariamente pode ser o resultado deste treinamento. Por isso os mapas estratégicos, como veremos a seguir, também procuram tangibilizar resultados que possam ser apresentados de forma mais objetiva.

Os fundamentos do *Balanced Scorecard* compreendem 4 (quatro) perspectivas:

- A *financeira* (substituída em alguns casos por *recursos*);
- A *do cliente*;
- A *dos processos internos* e;
- *De aprendizado e crescimento*.

Os mapas estratégicos permitirão que gestores possam observar a relação de causa e efeito entre os objetivos dessas diferentes perspectivas (Savagnago; Vizeu, 2020), pois assim como gráficos, tabelas e fluxogramas são

representações gráficas que simplificam por meio de um esquema diversas informações ao serem organizadas e contribuem com a orientação do analista que os avalia, o mapa estratégico também possibilita isso ao integrar diversas informações dentro das quatro categorias citadas anteriormente.

TEMA 2 – PERSPECTIVA FINANCEIRA

Antes de apresentar um mapa estratégico pronto, como pode ser visualizado por você caso realize uma pesquisa rápida na internet pelo termo, vamos olhar primeiro as perspectivas que compõem um mapa estratégico, iniciando pela primeira delas para que inicialmente haja o entendimento dos elementos que compõem a ferramenta, para que, aí sim, ao final, lá na parte prática desta etapa, um modelo seja apresentado, e você, com o conhecimento adquirido na etapa sobre a ferramenta, possa aplicá-lo.

A perspectiva financeira poderia ser defendida como a primeira a ser observada – como fazem Savagnago e Vizeu (2020) –, especialmente por ter relação com desempenho e resultados financeiros. Ao pensarmos que, mesmo em se tratando de empresas públicas, de organizações não governamentais (ONGs) ou de instituições filantrópicas, a busca pode não ser necessariamente centrada na rentabilidade e no lucro, mas a redução de custos e a otimização de recursos financeiros sempre farão parte do contexto organizacional e institucional não importa a natureza e o objetivo da pessoa jurídica. Assim, se produzir mais, vender mais, faturar mais, ter retorno maior e mais rápido sobre investimento é constantemente desejado pela maioria das empresas (privadas), então um modelo para ser usado na gestão teria que necessariamente considerar uma perspectiva financeira. É por isso que essa perspectiva recebe tanta atenção e, por vezes, é considerada como a principal entre as demais.

Kaplan e Norton (2004) captaram a essência da perspectiva financeira nas organizações ao escreverem que essa perspectiva deve contribuir para que se ajuste o equilíbrio de forças que podem ser contraditórias dentro das empresas, como a busca por resultados de curto prazo *versus* longo prazo. Por exemplo, um gestor, no caso de ser um profissional contratado na empresa, pode ter interesses pessoais em retornos para a empresa, pela construção de uma reputação por parte desse profissional de trazer resultados rápidos, o que pode impulsionar a sua carreira no mercado de trabalho, mas uma visão de curto prazo

também pode ocorrer pensando no bônus que é dado aos gestores por resultados atingidos.

Ou seja, pode haver a preocupação de aumento de rentabilidade imediata, comprometendo assim outros aspectos da empresa no longo prazo, como o clima organizacional caso pressões pelo atingimento de metas sejam demasiadamente impostas às pessoas na empresa. Isso se contrapõe com uma visão que pode ser de busca por resultados mais a longo prazo, com investimentos que gerarão impactos positivos no demonstrativo de resultados da empresa, mas somente daqui a algum tempo.

Nesse sentido, um mapa estratégico pode ser a ferramenta objetiva que pode auxiliar em revelar desequilíbrios que possam exigir nas escolhas estratégicas. Assim, em caso de haver algum tipo de tensão entre interesses pessoais (de quem cria a(s) estratégia(s)) ou mesmo o desalinhamento entre a busca de resultados a curto ou longo prazo por outros motivos, o modelo pode ressaltar tais inconsistências.

Embora os idealizadores do modelo tenham utilizado a nomenclatura *financeira* nessa perspectiva, já havia a consideração de que objetivos como eliminar defeitos ou melhorar produtividade, ainda que tenham impacto financeiro, seriam exemplos de aspectos a serem considerados dentro dessa perspectiva (Kaplan; Norton, 2004). Isso precisa ser destacado para que não se pense que a perspectiva em questão se volta apenas para objetivos como lucro, rentabilidade, retorno, margem. Por isso, essa visão também pode ser por vezes chamada de *perspectiva dos recursos*. Por exemplo, na esfera pública, "os órgãos do setor público não apresentam a perspectiva financeira como objetivo final, mas um meio para obtenção dos recursos necessários para o cumprimento de sua função social" (Martins, 2015, p. 92).

TEMA 3 – PERSPECTIVA DO CLIENTE

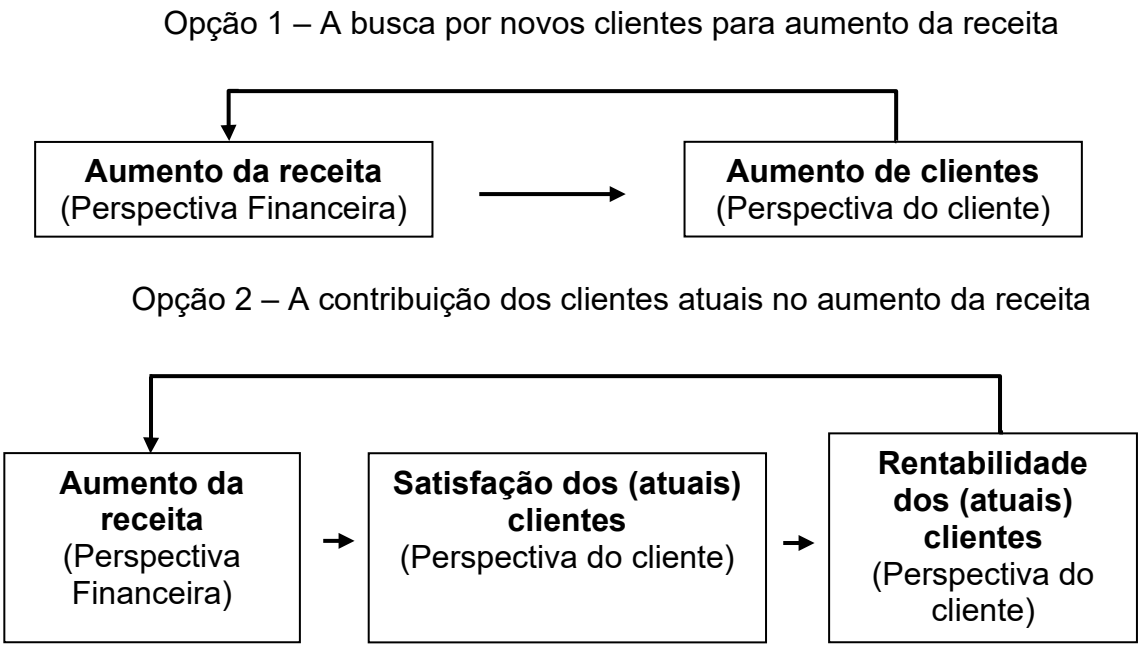
Se o desempenho e os resultados são alvos estratégicos das empresas, então aqueles que são responsáveis por isso merecem atenção, e não me refiro aqui aos colaboradores, mas aos *consumidores* de seus produtos. Isto é, uma estratégia de crescimento da receita da empresa (perspectiva financeira) deve considerar o ponto de vista daqueles que viabilizarão isso – os *clientes* (Kaplan; Norton, 2004). Entre alguns indicadores que podem ser observados dentro desta perspectiva, Kaplan e Norton (2004, p. 41) citam os seguintes:

- Satisfação dos clientes;
- Retenção de clientes;
- Conquista de clientes;
- Rentabilidade dos clientes;
- Participação de mercado.

A integração dos objetivos estratégicos é o ponto central da proposta dessa ferramenta, uma vez que permite, pela lógica do mapa estratégico, considerar a inter-relação de elementos diferentes, como aumento de receita (perspectiva financeira) e satisfação dos clientes (perspectiva do cliente), pois ao se focar no aumento da satisfação dos clientes, pode haver um aumento no consumo por parte destes. Pense você agora nas outras possibilidades de ligação entre os indicadores citados acima e alguns da área financeira que vêm à sua cabeça!

Este é o desafio da gestão: unir os alvos estratégicos sabendo da relação entre eles e incentivando que isso ocorra. Veja outra possibilidade que pode passar despercebida por gestores mesmo considerando a relação entre indicadores de diferentes perspectivas: imagine que a necessidade e o objetivo da empresa seja o aumento da receita. Aumentar faturamento pode levar gestores a pensarem em vender mais, o que pode levar ao seguinte pensamento: *preciso aumentar o número de clientes*. Essa lógica não está errada e é uma possibilidade para o atingimento do objetivo inicial (aumento de receita). Porém, existe a possibilidade de aumento de receita sem o aumento do número de clientes, certo? Sim, pois quando ocorrer o aumento da rentabilidade dos atuais clientes, isto é, eles passarem a comprar mais, então a receita será impactada. Mas como fazer com que atuais (e fiéis) clientes gastem mais? Quem sabe a resposta está no aumento da satisfação deles com a empresa e seus produtos! Veja a representação dessas possibilidades de forma gráfica:

Figura 1 – Opções em relação ao aumento da receita



Crédito: Vogt, 2023.

Uma das opções não invalida a outra, pois ao mesmo tempo em medidas para o aumento do número de clientes forem realizadas, também podem ser adotadas formas de se viabilizar que haja um aumento da satisfação dos atuais clientes visando o aumento da rentabilidade oferecida à empresa por eles. Ações com publicidade e propaganda podem trazer novos clientes, mas campanhas de venda para atuais clientes de um produto ou serviço que ofereça o benefício de desconto ao comprarem outro bem ou serviço também podem ser formas de aumentar a satisfação do cliente (lembrando que esse desconto tem que ser percebido pelo cliente como um atributo que o beneficie).

É claro que não se pode cair no equívoco e, pensando nas competências que cada empresa possui, correr o risco de não fazer bem-feito nem uma nem outra das duas opções. Existem limites de capacidade e de viabilidade de colocar em prática aquilo que se deseja. O mapa estratégico pode aceitar tudo aquilo que o(a) gestor(a) definir como objetivos, mas é a *mão na massa* que irá possibilitar que eles sejam atingidos.

Convém ressaltar, conforme citam Savagnago e Vizeu (2020), que essa perspectiva tem a ver com a relação da empresa com o mercado, ou seja, mesmo que haja uma propensão para se olharem aspectos somente como satisfação do cliente, desempenho de vendas e taxa de retenção de clientes

(Wu, 2012), as definições estratégicas categorizadas na perspectiva do cliente podem dizer respeito àquele "que ainda não é cliente!". Isso significa que nessa perspectiva também são considerados aspectos como a imagem da empresa e sua participação no mercado, os atributos dos seus produtos em comparação com a concorrência e parcerias com outras empresas.

TEMA 4 – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

As empresas possuem competências que representam aquilo que elas *são* e *fazem* (Hamel; Prahalad, 1990; Mooney, 2007). No que diz respeito ao *fazer*, existe uma atenção ao *como* fazem, pois, em sua definição, a competência essencial de uma empresa (*core competence*) diz respeito ao que a empresa faz de melhor, com excelência. Já as competências distintivas se relacionam com a diferenciação que é atribuída ao como a empresa faz em comparação aos seus concorrentes (Martín-Rojas; Fernández-Pérez; García-Sánchez, 2017). As competências básicas são o que precisa ser feito para garantir o funcionamento da organização (Savagnago; Vizeu, 2020). Isso significa que o que é realizado e a forma como isso é feito possuem papel central nas competências organizacionais de uma empresa. Esse *fazer* também é um importante fundamento para a ferramenta de mapeamento estratégico, pois viabiliza que os objetivos estratégicos possam ser alcançados.

Como visto anteriormente, de forma genérica, um mapa estratégico apresenta como a estratégia conecta os ativos intangíveis que as empresas possuem e que unidos criam valor para a organização. Assim, a conexão é possibilitada por processos internos que operacionalizam a busca dos alvos estratégicos. Por exemplo, se o objetivo é o aumento da receita da empresa (perspectiva financeira) como visto no tema anterior, então uma possiblidade (opção 1 do esquema apresentado) é o aumento da quantidade de clientes (perspectiva do cliente). Mas *como fazer* isso? Vimos que ações de publicidade e propaganda podem ser uma alternativa, mas *como fazer* isso? Essa insistência em frisar o *fazer* é para revelar como a perspectiva dos processos internos pode ser a resposta para os *como fazer*, pois nessa perspectiva são apresentadas as *maneiras* de se fazer. Ou melhor ainda, nas palavras de Lueg (2015, p. 34), em algum momento chegará a hora de "colocar estratégia em ação". E são os processos internos que permitirão isso.

Os processos internos dessa perspectiva foram classificados por Kaplan e Norton (2004, p. 46) em quatro categorias:

- Processos de gestão operacional;
- Processos de gestão de clientes;
- Processos de inovação e;
- Processos regulatórios e sociais.

Cada categoria tem sua funcionalidade dentro do mapa estratégico, mas todas convergem para a busca de integração com as demais perspectivas e seus objetivos estratégicos. Vejamos cada uma dessas classificações de forma detalhada a seguir.

4.1 Processos de gestão operacional

Nesses processos residem as atividades básicas para o funcionamento da empresa. Desde adquirir insumos para a empresa, passando pelos procedimentos de produção, bem como a distribuição de produtos e prestação de serviços aos clientes. É fundamental que, em processos de definição estratégica, os aspectos básicos para a operacionalização de objetivos estratégicos sejam considerados pelos gestores. Isso significa que diferentes níveis organizacionais deveriam participar do processo de elaboração de um mapa estratégico, ou, ao menos, as pessoas do nível operacional precisam opinar sobre a viabilidade de execução daquilo que é almejado por gestores.

4.2 Processos de gestão de clientes

Os processos de gestão de clientes são focados em aspectos do mercado e se, na perspectiva do cliente, são elaborados planos sobre satisfação dos clientes, retenção e/ou conquista clientes, rentabilidade desses clientes e participação da empresa no mercado. Aqui, na perspectiva dos processos internos, nos processos de gestão de clientes, busca-se olhar para os indicadores estabelecidos e desenvolvem-se meios de atingir esses objetivos. Por exemplo, a intenção é reduzir a perda de clientes que tem aumentado? Então, o que pode ser feito para se obter êxito nessa tarefa? Na prática, podem ser usados dados de CRM (*Customer Relationship Management*/ Gestão de Relacionamento com o Cliente) que estiverem disponíveis e se realizar uma ação com os clientes que por algum indicativo possuem potencial de serem perdidos.

Assim, se o objetivo é retenção de clientes (perspectiva do cliente), em processos de gestão de clientes deverá ser definido *como* isso será buscado.

4.3 Processos de inovação

Pode parecer que os dois primeiros processos apresentados (*processos de gestão operacional* e *processos de gestão de clientes*) já dariam bastante trabalho, cobrindo importantes áreas de atuação para entregar a operacionalização de processos internos, porém, na proposta de Kaplan e Norton (2004, p. 48), o objetivo não é só a melhoria contínua de processos já existentes, mas permitir que novas alternativas sejam pensadas no momento de elaboração de um mapa estratégico. Os autores citam que este é o espaço para:

- Identificar oportunidades para novos produtos e serviços;
- Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento;
- Desenhar e desenvolver novos produtos e serviços;
- Lançar novos produtos e serviços.

Seria como um *pensar fora da caixa* no sentido de ser a oportunidade para que o fazer atual seja realizado de forma diferente.

4.4 Processos regulatórios e sociais

As empresas não são como uma ilha isolada no oceano, pois elas atuam em um ambiente de constante interação e pressões. Isso significa que gestores precisam levar em consideração aspectos regulatórios que as empresas precisam respeitar. Uma empresa do ramo de alimentação, seja indústria ou um restaurante, por exemplo, precisam atender a exigências da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), bem como outros critérios de órgãos públicos e instituições regulatórias. O elemento social aqui também é contemplado. Seja com investimentos na comunidade, cuidado com o meio ambiente e de forma bem específica conforme destacam Kaplan e Norton (2004), em práticas trabalhistas. Não importam os motivos e as razões, mas a empresa que adota cuidados nos aspectos regulatórios e sociais não obterá apenas o retorno de reputação e imagem na sociedade, mas também poderá evitar problemas de ordem financeira.

TEMA 5 – PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Por fim, mas não menos importante, vamos estudar a perspectiva de *aprendizado e crescimento*, a qual "considera que os conhecimentos e habilidades dos empregados são fundamentais para a promoção de inovações e melhorias" (Savagnago; Vizeu, 2020, p. 114). Embora todas as perspectivas se complementem no decorrer do processo estratégico, sendo a intenção do mapa estratégico apontar para as conexões, perceba como esta perspectiva de forma especial torna-se importante para viabilizar a perspectiva dos processos internos. A perspectiva vista anteriormente enfatizou muito o fazer. Mas quem é que faz? São as pessoas! Elas fazem com o que possuem em mãos, e na medida em que sentem que podem fazer, que existe uma abertura para isso.

Por isso Kaplan e Norton (2004, p. 53) organizaram essa perspectiva em três categorias:

- Capital humano: a disponibilidade de habilidades, talentos e *know-how* que são necessários para dar suporte à estratégia;
- Capital da informação: a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação necessária para apoiar a estratégia e;
- Capital organizacional: refere-se à capacidade de a empresa de mobilizar e manter o processo de mudança que é necessário para executar a estratégia.

Os objetivos estratégicos que o mapa estratégico busca unificar apontarão a direção a ser seguida por todos na organização. Isso significa que, assim como existem processos básicos para que as mudanças desejadas ocorram, a empresa precisará de competências e de pessoas competentes para isso. A cultura organizacional será de extrema importância para fomentar o trabalho em equipe. A liderança precisará proporcionar um ambiente para que a inovação ocorra, deverá haver um solo fértil para que haja aprendizado e crescimento.

Uma vez que as empresas aprendem – aprendizagem organizacional (Bitencourt, 2004; 2022) – e possuem memória (memória organizacional) (Foroughi et al., 2020), não se pode desconsiderar que, ao passar por experiências, sejam boas ou não, as empresas precisam desenvolver a capacidade de aprendizado de seus erros e acertos para ser empregado em situações futuras. Assim, a perspectiva de aprendizado e do crescimento foca

naquilo que a empresa possui em termos de capitais conforme citado anteriormente (humano, da informação e organizacional), mas, e principalmente, busca evidenciar as “capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução de processos internos críticos à estratégia” (Kaplan; Norton, 2004, p. 53).

Pois imagine uma empresa que pretende realizar um plano de *marketing* como medida para buscar o aumento da receita financeira e em algum momento alguém dizer: *mas ninguém aqui entende de marketing!* Embora isso seja possível de ser resolvido em termos de que existem empresas que prestam esse tipo de serviço, o exemplo é para frisar que o alinhamento entre o que se deseja com os meios para que isso se realize deve existir.

Saiba mais

Como até o momento o foco foi na apresentação e na explicação dos componentes de um mapa estratégico conforme desenvolvido por seus idealizados (Robert Kaplan e David Norton) e somente na seção *Na Prática* a visualização gráfica de um exemplo dessa ferramenta será apresentada, sugiro que você o livro sugerido logo a seguir e veja nas páginas 104 e 105 dois exemplos de mapas estratégicos.

SAVAGNAGO, M.; VIZEU, F. **Estratégia, *core competence* e mudança organizacional**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

TROCANDO IDEIAS

A você que chegou até aqui quero dar os parabéns por ter percorrido essa jornada de aprendizado. Acesse o fórum da disciplina e responda à seguinte pergunta:

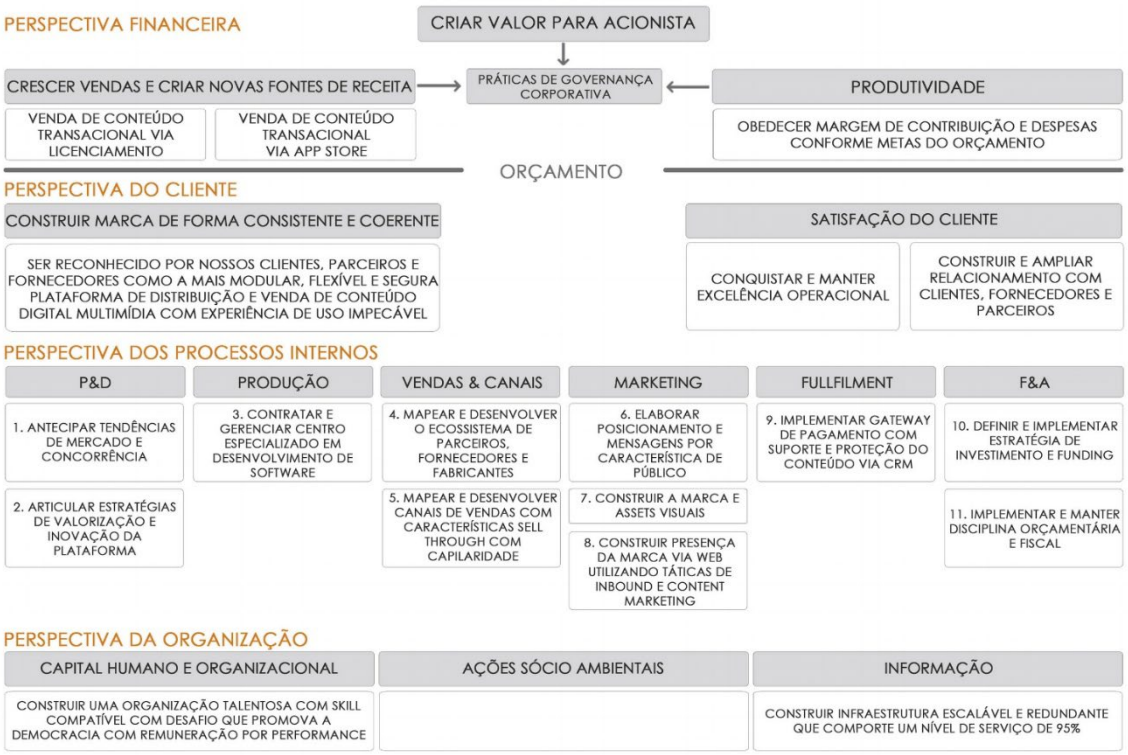
– Na sua opinião, após aprender sobre o mapa estratégico e seus componentes, você acredita que a perspectiva financeira é (ou não) a mais importante entre as quatro? Opine. Compartilhe sua visão sobre o assunto e leia os comentários dos seus colegas.

NA PRÁTICA

Embora um mapa estratégico possa ser construído de diferentes formas no que se refere à sua representação gráfica, a base lógica de sua elaboração

envolve as quatro perspectivas que estudamos nesta etapa. Em forma de cascata, as quatro perspectivas são posicionadas uma abaixo da outra, formando o seguinte esquema:

Figura 1 – Exemplo de mapa estratégico



Fonte: Savagnago; Vizeu, 2020, p. 106.

Observe o mapa estratégico apresentado na figura acima. Pode-se perceber primeiramente na *perspectiva financeira* que um dos objetivos é *crescer em vendas e criar novas fontes de receita*. Isso se desdobra em vendas via licenciamento e via *APP Store*. Na *perspectiva do cliente*, o objetivo (orientação) é *construir marca de forma consistente e coerente* (sendo que também existe orientação de como proceder para que isso seja atingido). Na sequência da cascata desse mapa estratégico, em *perspectiva dos processos internos*, a opção foi em realizar a divisão em unidades, ou seja, nos diferentes departamentos envolvidos (para ajudá-lo a identificar alguns que estão na imagem e não são tão comuns, segue a definição: P&D – Pesquisa e Desenvolvimento, F&A – Fusão e Aquisição e *Fullfilment* – Operação Logística específica). Observe como as ações (são 11 no total) convergem para que se atinjam os objetivos propostos nas perspectivas anteriores.

Na quarta perspectiva, aqui a nomenclatura utilizada não foi a de aprendizado e crescimento conforme vimos nas seções desta etapa, mas *perspectiva da organização*. Isso significa que houve uma adaptação. O que não é um problema pensando que cada empresa e seus gestores podem fazer essa tradução para a sua realidade. O importante é que não se perdeu a essência da perspectiva, pois são abordados os temas do capital humano e organizacional, embora não tenha sido preenchido, existe uma parte sobre ações socioambientais e uma dedicada para informação.

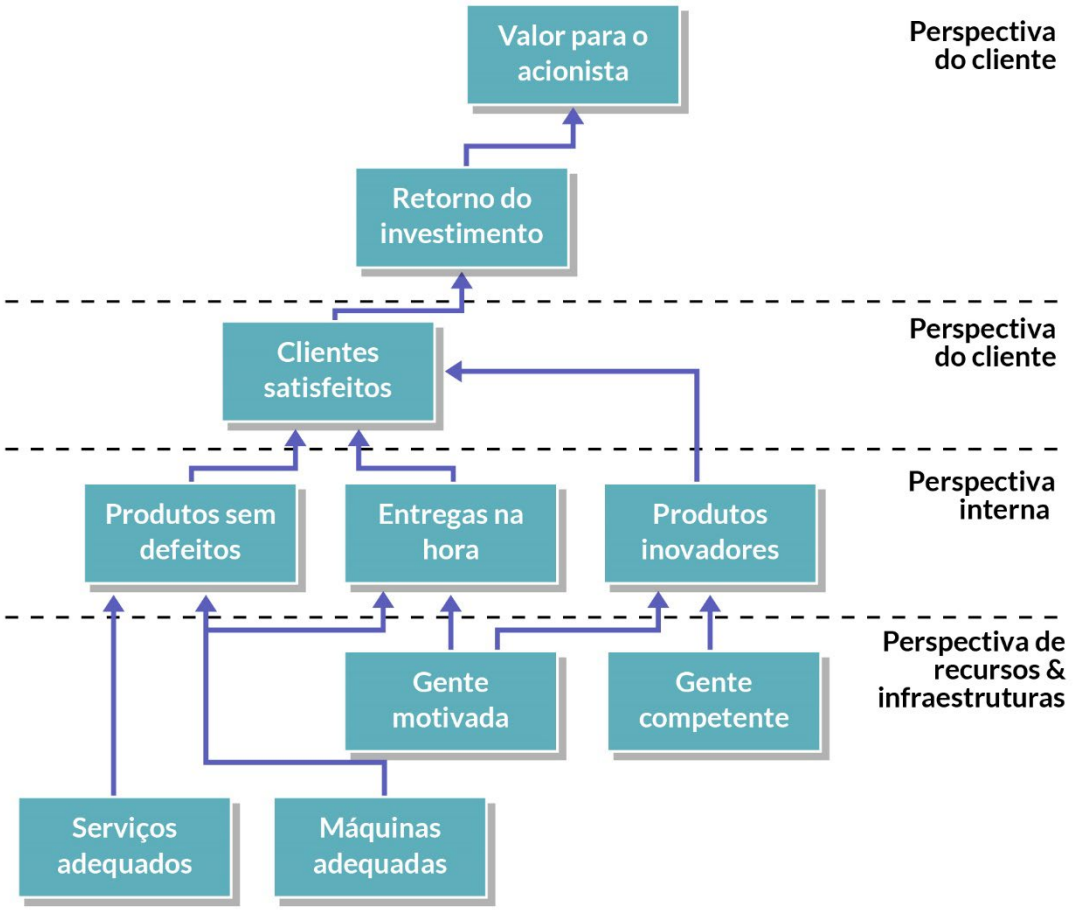
O exemplo acima é um mapa estratégico completo. Foi elaborado com uma riqueza de detalhes e agora precisa ser analisado. Isso mesmo, um(a) gestor(a), como você é considerado(a) a partir de agora, precisará realizar a seguinte tarefa:

1. Observe o mapa estratégico por completo. Leia todo o conteúdo e veja como existem diferentes objetivos no decorrer do modelo;
2. Agora é hora de você criar as conexões entre as diferentes perspectivas e objetivos estratégicos. Isso significa conectar como determinado objetivo de uma certa perspectiva pode contribuir para o atingimento da outra. Imagine como se estivesse fazendo uma seta que delineia um caminho. Indique, na sua opinião, qual(is) elemento(s) de uma das perspectivas pode ser a chave para que haja sucesso no crescimento de vendas e na criação de novas fontes de receita conforme estipulado.

Protocolo de resolução:

Veja na figura a seguir um exemplo de um mapa estratégico que utiliza de uma representação do fluxo em que os objetivos estratégicos se conectam:

Figura 2 – Exemplo de mapa estratégico com indicação de conexão



Fonte: Savagnago; Vizeu, 2020, p. 104.

Essa atividade não é um exercício que precisa ser enviado para correção, mas é o espaço em que você pode consolidar os conhecimentos adquiridos no decorrer desta etapa e desenvolver habilidades de gestão ao refletir no mapa estratégico utilizado.

FINALIZANDO

Iniciamos esta etapa refletindo em como foi bom termos acesso ao GPS para nos orientar em termos de geolocalização. E imaginamos como também seria bom ter disponível um GPS organizacional que orientasse gestores nos caminhos a serem seguidos (e nos que não deveriam ser seguidos também).

Essa conversa inicial nos conduziu ao modelo do mapa estratégico, que possui objetivo parecido como um GPS que utilizamos para nos orientar. Vimos que o *Balanced Scorecard* (BSC) foi a base para as quatro perspectivas utilizadas no mapa estratégico como ferramenta – a perspectiva financeira; a

perspectiva do cliente; a perspectiva dos processos internos; e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Cada uma dessas perspectivas foi apresentada no decorrer desta etapa e unidas ao final. Percebeu-se como o mapa estratégico é uma representação gráfica que pode contribuir para que gestores visualizem e apliquem as estratégias empresariais. Fomos incentivados por Robert Kaplan e David Norton (2004, p. xi), especialmente quando afirmaram que “não se pode gerenciar o que não se pode medir […]. Não se pode medir o que não se pode descrever”, a buscar a tradução de ativos intangíveis em resultados tangíveis utilizando uma ferramenta estratégica.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 58-69, 2004.

_____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - a experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, p. 136-157, 2022.

FOROUGHI, H. et al. Organizational memory studies. **Organization Studies**, v. 41, n. 12, p. 1725-1748, 2020.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos** – *Balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUEG, R. Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. **Journal of Business Strategy**, 2015.

MARTINS, V. A. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

MARTÍN-ROJAS, R.; FERNÁNDEZ-PÉREZ, V.; GARCÍA-SÁNCHEZ, E. Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, p. 397-426, 2017.

MOONEY, A. Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference? **Journal of Education for Business**, v. 83, n. 2, p. 110-115, 2007.

SAVAGNAGO, M.; VIZEU, F. **Estratégia, *core competence* e mudança organizacional**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

WU, H.-Y. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. **Evaluation and program planning**, v. 35, n. 3, p. 303-320, 2012.