




Aplicação do Balanced Scorecard em uma corretora de seguros de Minas Gerais

Balanced Scorecard application in an insurance broker of Minas Gerais

Francis Marcean Resende Barros¹ , Gérber Lúcio Leite² , Pedro Xavier da Penha³  e Lucy Martins Ferreira Valim⁴ 

¹ Universidade Federal de Minas Gerais, mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, email: francis031995@gmail.com

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Ouro Branco, mestre em Administração - Faculdade Novos Horizontes, email: gerber.leite@ifmg.edu.br

³ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Ouro Branco, doutor em Ensino de Ciências e Matemática pela UNICSUL - Campus Liberdade – SP, email: pedro.xavier@ifmg.edu.br

⁴ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Ouro Branco, bacharela em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Ouro Branco, email: lucyvalim@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo geral deste artigo foi analisar a exequibilidade do método do Balanced Scorecard (BSC) em uma pequena corretora de seguros do estado de Minas Gerais. O estudo foi descritivo, realizado por meio de um estudo de caso. Primeiramente, levantou-se a missão e visão da empresa. Em seguida, foram realizadas entrevistas com o proprietário e com os funcionários a fim de se identificar quais eram os objetivos considerados por eles, bem como os indicadores que utilizavam para monitorá-los. Após análise dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo, os objetivos e seus indicadores foram classificados de acordo com as perspectivas do BSC. Como principal resultado do trabalho, obteve-se a elaboração do mapa estratégico com base nas perspectivas da ferramenta, verificando-se sua viabilidade e corroborando sua aplicabilidade como resposta à questão problema da pesquisa.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Estratégia. Serviços. Seguros.

ABSTRACT

The main goal of this paper was to analyze the feasibility of the Balanced Scorecard (BSC) method in a small insurance broker in the state of Minas Gerais. The study was descriptive, carried out by a case study. First, the mission and vision of the company was identified. Then, interviews were conducted with the owner and the employees to identify the objectives they considered, as well as the indicators they used to monitor them. After analyzing the data using the content analysis technique, the objectives and their indicators were classified according to the perspectives of the BSC. As the main result of the work, the strategic map was elaborated based on the perspectives of the tool, verifying its feasibility and corroborating its applicability in response to the research problem question.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategy. Services. Insurances.

1 INTRODUÇÃO

A concorrência, impulsionada pela globalização, aumentou a competição entre as empresas na busca pelo sucesso (Mussoi, Lunkes, & Silva, 2008). Neste contexto, muitas empresas procuram obter vantagem competitiva, comumente pautada em oferecer maior quantidade de produtos a preços menores, reduzindo seus custos. Todavia, tais fatores atendem apenas a requisitos de mercado, não garantindo efetivamente a competitividade de uma empresa, sendo necessário, portanto, a atenção a requisitos internos, que podem ser representados pelos seus objetivos estratégicos (Voltz, 2010).

Os objetivos estratégicos são definidos após um diagnóstico da situação atual da empresa (Moreira, 2002), em que se sugere a vinculação das ações operacionais aos objetivos traçados (Broadbent & Weill, 1997; Moreira, 2002). Diante dessa realidade, o Balanced Scorecard (BSC), entendido como um instrumento de gestão estratégica, é uma ferramenta indicada para atender a necessidade de vinculação da estratégia da empresa com sua operação (Costa, 2001). O BSC traduz a visão e as estratégias da empresa em objetivos e medidas tangíveis (Soares, 2001), sendo composto por quatro perspectivas. A perspectiva financeira é incorporada por outras três perspectivas: a de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Neste processo, cada perspectiva é composta por objetivos que devem estar em conformidade com a estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1997).

O mercado de seguros é altamente competitivo, e, mesmo em um cenário de crise econômica e política, cresceu 9,2% em volume de prêmios em 2016 (Funenseg, 2017). Em mercados competitivos, é comum que empresas busquem por novas ferramentas gerenciais para melhorar a sua prestação de serviços (Gonçalves, 2014). A empresa pesquisada possui missão e visão definidas, contudo, não dispõe de nenhum modelo ou método de gestão estratégica que identifique medidas de desempenho para seus objetivos, trabalhando apenas com indicadores financeiros analisados de maneira isolada.

Nas corretoras de seguros ocorre a prestação de um serviço. A gestão de serviços é diferenciada se comparada com a de bens, tendo em vista que serviços são intangíveis e de difícil padronização. Além disso, exigem a participação do cliente, não podem ser estocados, entre outras diferenciações em relação a bens, o que torna o processo de prestação de serviço mais importante que seu próprio resultado (Gianesi & Correa, 1996). Além disso, o setor foi o mais representativo no Produto Interno Bruto – PIB (aproximadamente 63,33%) em termos de valores correntes

segundo dados do IBGE (2017), o que corrobora a relevância do setor e do seu tipo de atividade para aplicação desta pesquisa. Quanto à ferramenta a ser utilizada nesta pesquisa, o BSC traslada a visão da empresa em objetivos estratégicos e indicadores de performance, funcionando como precedente para a operacionalização da empresa (Plácido, 2011).

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a aplicabilidade do método do Balanced Scorecard em uma pequena empresa corretora de seguros. Esta análise foi suportada pela coadunação de três objetivos específicos: identificar a missão e visão da empresa, identificar os objetivos e indicadores utilizados na gestão da empresa e classificar tais objetivos e indicadores conforme as perspectivas do modelo do BSC. Pela construção de um mapa estratégico após tratamento dos dados, pretendeu-se responder a seguinte questão: em uma pequena corretora de seguros, como é possível traduzir a visão e os objetivos em indicadores que viabilizem a gestão de seus objetivos estratégicos?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São abordados, nesta seção, os conceitos mais inerentes ao tema deste trabalho, de acordo com a literatura. Primeiramente, é tratado sobre serviços e ramo de atividade da unidade de estudo, seguido de uma conceituação de estratégia (englobando a gestão estratégica e o planejamento estratégico). Finalmente, mas ainda no campo da estratégia, discorre sobre o Balanced Scorecard, ferramenta que foi utilizada nesta pesquisa.

2.1 SERVIÇO E SEGURO

O Código de Defesa do Consumidor - Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Brasil, 1990), em seu § 2º, define o serviço como “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”. Para pesquisadores, como Kotler e Keller (2006) e Lovelock e Wright (2001), o serviço é caracterizado como um desempenho que provê um benefício a um cliente e não gera propriedade de nada, devido ao seu caráter intangível.

Além da intangibilidade, os serviços possuem outras três características básicas, sendo a inseparabilidade (ou simultaneidade), a heterogeneidade e a perecibilidade (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014; Hoffman, Bateson, Ikeda, & Campomar, 2009). Essas características são interpretadas da seguinte maneira: a) a intangibilidade se refere ao fato de que um serviço não pode

ser provado antes de seu consumo, por este motivo, é difícil precificar e mensurar seus atributos; b) a característica de inseparabilidade (ou simultaneidade) indica que o consumo de um serviço não se separa de sua produção. Dessa forma, há envolvimento físico do provedor do serviço e do cliente na prestação do serviço; c) a heterogeneidade é a característica que torna difícil a semelhança entre dois serviços prestados, ainda que sejam do mesmo tipo. Isso se dá devido a variações que ocorrem na prestação do serviço, tornando-o de difícil padronização; d) a perecibilidade do serviço é identificada pelo desequilíbrio da oferta e demanda. De forma geral, o serviço é perdido se não for utilizado. Assentos livres em cinemas, voos e horários vagos em agendas de profissionais que atendem dessa maneira são os principais exemplos dessa característica (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014; Hoffman et al., 2009; Kotler & Keller, 2006).

De acordo com o Circular Nº 216 da SUSEP - Superintendência de Seguros Privados, de 13 de dezembro de 2002 (Susep, 2002), seguro é o “Contrato mediante o qual uma pessoa denominada Segurador, se obriga, mediante o recebimento de um prêmio, a indenizar outra pessoa, denominada Segurado, do prejuízo resultante de riscos futuros, previstos no contrato”.

Ainda de acordo com a FENACOR (2017), o seguro é um contrato que estabelece a uma das partes a obrigação de pagamento de determinada importância a outra parte, no caso de ocorrências de um evento incerto em data incerta, mediante pagamento de prêmio, desde que previsto no contrato.

O corretor de seguros é um canal essencial, tendo em vista que a corretagem de seguros é operada em nível multinacional. O crescimento do mercado está relacionado a uma rede ampla de organismos estruturadores, composta por sindicatos, federação nacional, fundação de ensino, superintendência reguladora e conselho nacional, dentre outras instituições (Tonelli, Silva, & Sugano, 2008).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Um ensaio teórico sobre diferentes perspectivas estratégicas conceitua a estratégia como “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a se definir a que atividades a empresa se dedica, que tipo de empresa ela é ou deseja ser” (Andrews, 1971 *apud* Santos, Guimarães, Santos, Lima, & Gomides, 2014).

Herrero (2005) também aborda a evolução da estratégia, cujo conceito se modificou ao longo do tempo. Para o autor, a sociedade industrial avançou para a sociedade do conhecimento, nessa mudança, todas as pessoas de uma empresa passaram a ter responsabilidade na execução da estratégia, e não apenas o principal executivo.

Para melhor compreensão da estratégia, serão também abordados os conceitos de gestão estratégica e planejamento estratégico.

A gestão estratégica é um processo sistemático liderado pela alta administração da empresa, envolvendo todas as pessoas (Casartelli, Rodrigues, Bittencourt, & Garibotti, 2010). Sua execução integra o planejamento estratégico, bem como considera as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização (Estêvão, 1998). Para Herrero (2005), a essência da gestão estratégica é a elaboração de uma estratégia competitiva orientada para negócios atuais e futuros, em busca de sucesso.

Nos estudos de Vizant e Vizant (1996), destacam-se algumas premissas da gestão estratégica, em cinco perspectivas: a) visão da organização: sistemas abertos e suscetíveis a mudanças, baseada no planejamento estratégico; b) orientação temporal: visão futura, de longo prazo, com conexão entre os processos estratégicos e operacionais; c) impacto na cultura organizacional: mudanças na cultura organizacional, com ênfase na criatividade e promoção da capacidade de tomar decisões da organização; d) requisitos de liderança: compromisso de longo prazo, os executivos do topo são responsáveis pela implementação; e) controle na gestão: uso de sistemas de controle interno e controle de gestão.

Quanto ao planejamento estratégico, é interessante frisar sobre o que é planejar. Planejar consiste em estruturar caminhos a serem seguidos para o alcance de metas construídas (Junkes, 2010; Arantes, 1994), sendo o momento em que o administrador utiliza muitas de suas habilidades e conhecimentos, tendo em vista que, uma vez orientado para o futuro, o ato de planejar assume riscos (Arantes, 1994).

O planejamento estratégico é uma atividade de responsabilidade primária da alta direção, que sistematiza as atividades e determina prioridades, ajudando no estabelecimento de uma direção geral da empresa. Ele define objetivos com base no ponto onde a empresa se encontra e o que pretende estar, determinando a alocação de recursos e outras ações para alcance deste objetivo (Scott, 2001).

O planejamento estratégico é formal e sua aplicação demanda tempo e dinheiro. Quando o planejamento é feito informalmente, sem estrutura definida, todo seu andamento é prejudicado

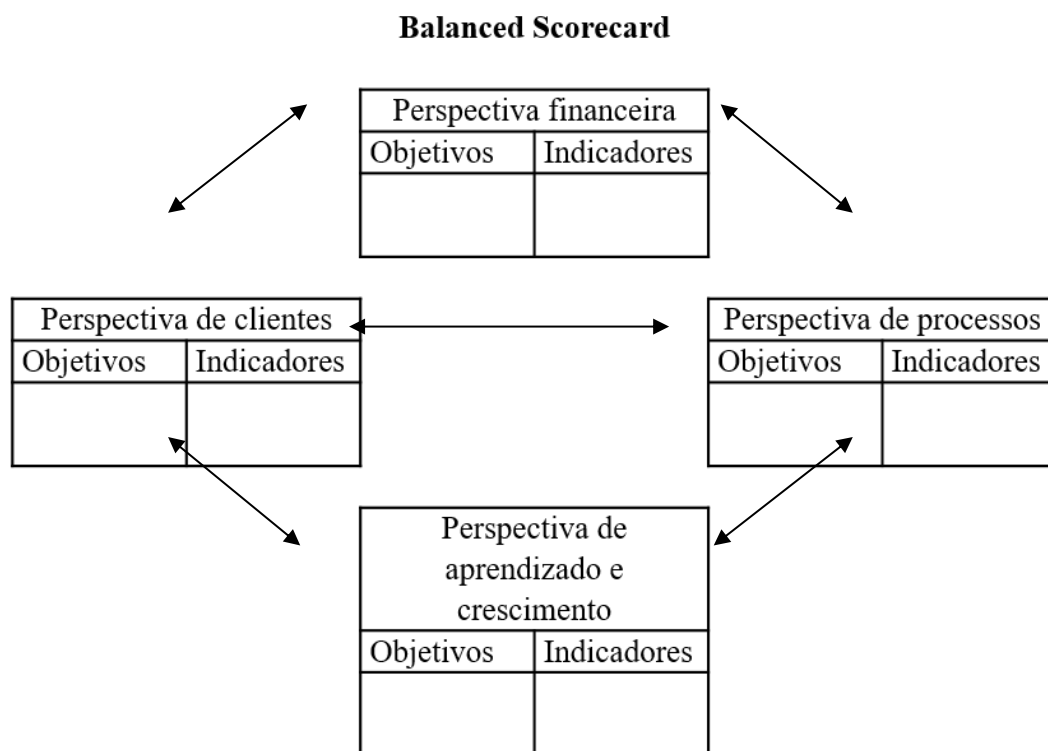
(Santos et al., 2014). Para diferenciar missão e visão. Oliveira (2004) propõe que a missão é a razão da existência de uma empresa, enquanto sua visão se refere ao ponto em que ela deseja chegar, ou o que pretende ser.

As empresas buscam a competitividade e o alcance da estratégia e das metas estabelecidas. Entretanto, além do âmbito financeiro, as empresas precisam considerar fatores como o capital humano, os clientes e os processos internos. O BSC é uma ferramenta que vem sendo utilizada devido à sua abrangência aos fatores não financeiros (Barbosa & Perez, 2016).

2.3 BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1992) definem a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) como um conjunto de medidas que proporcionam à alta gestão uma visão rápida do negócio.

A Figura 1 ilustra a construção da ferramenta. Nela, os indicadores financeiros são complementados com outras medidas relacionadas a clientes, processos e aprendizado e crescimento. Essas três medidas são entendidas como condutoras do desempenho financeiro futuro. Nessa linha, os resultados operacionais são predecessores dos resultados financeiros da empresa (Kaplan & Norton, 1992). As perspectivas do instrumento serão detalhadas a seguir.

Figura 1 - As perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1992).

Financeira: essa perspectiva trata da forma como a empresa é vista pelos *shareholders* (acionistas). Seus indicadores mostram se a estratégia, implementação e execução da empresa estão colaborando para a obtenção de melhores resultados. Tipicamente, os objetivos financeiros dizem respeito à rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (Kaplan & Norton, 1992). Oliveira (2015) pontua que os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa, criando metas e avaliando-as a partir de indicadores, e que os objetivos financeiros de empresas menores são pautados no aumento de receitas e vendas.

Clientes: essa perspectiva representa a forma como os clientes enxergam a empresa. Muitas empresas focam nos clientes em suas missões, por este motivo, os administradores devem traduzir a missão no serviço prestado ao cliente, por meio de indicadores específicos que reflitam os fatores valorizados pelos clientes. Para execução dessa perspectiva na ferramenta, as empresas criam objetivos relacionados a tempo, qualidade e desempenho e serviço (Kaplan & Norton, 1992). Para Oliveira (2015), a perspectiva de clientes é aquela em que a empresa define o segmento de sua atuação, como fonte de receita para realização de seus objetivos financeiros. As principais medidas

identificadas por esse autor são a de satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de clientes.

Processos internos: essa perspectiva é interna e demonstra em que a empresa deve se esforçar para atender os objetivos identificados na perspectiva de clientes, uma vez que o bom desempenho com clientes decorre dos processos que ocorrem na empresa. Os objetivos e indicadores devem estar relacionados aos processos que geram mais impacto na satisfação do cliente. As empresas também precisam medir suas competências essenciais e as tecnologias necessárias para garantir sua continuidade no mercado (Kaplan & Norton, 1992). Oliveira (2015) considera que essa perspectiva define quais processos serão focados para atender melhor os clientes e acionistas. Ele aponta que as empresas buscam indicadores que evidenciam pontos negativos nos processos, como retrabalho, desperdícios e perdas, operando nos processos que mais impactam na realização dos objetivos financeiro e de cliente.

Aprendizado e crescimento: a capacidade de inovação, melhoria e aprendizado de uma empresa está relacionada ao seu valor. É por meio dessa perspectiva que a empresa pode melhorar a eficiência de seus processos, criando valor para os clientes e refletindo no aumento de sua rentabilidade, aumentando o valor para seus acionistas (Kaplan & Norton, 1992). Oliveira (2015) atesta que essa perspectiva alicerça as outras. O autor também faz menção a elementos do *endomarketing*, com valorização do capital intelectual da empresa através de uma gestão de relacionamento com seus funcionários.

Outros estudos aplicaram o BSC, desenvolvendo o mapa estratégico para diferentes tipos de instituições. Costa (2016) realizou um trabalho em que foi desenvolvido um modelo BSC para a área educacional, em escolas de ensino fundamental e médio. Nos resultados, descreveu a gestão estratégica das escolas estudadas, além de ter proposto um mapa estratégico para as instituições. Marques (2016) também trabalhou na proposição de implementação do BSC para uma empresa que comercializa máquinas e ferramentas. Com o estudo, a autora identificou que a construção do mapa estratégico é interessante, por permitir a comunicação da estratégia para toda a organização, dadas as suas características.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A unidade de estudo desta pesquisa foi uma corretora de seguros localizada no município de Conselheiro Lafaiete – MG, cujo quadro é composto por um proprietário e cinco funcionários (um técnico em seguros, um técnico financeiro, dois auxiliares de seguros e um auxiliar financeiro).

A pesquisa se caracteriza por um estudo de caso. Para Gil (2010), este método consiste em uma investigação profunda de um objeto de estudo. Quanto aos fins, classifica-se como pesquisa exploratória. Também se caracterizou como pesquisa aplicada, pois Gil (2010) considera que esse tipo de pesquisa é baseado nas consequências práticas dos conhecimentos, em sua aplicação e utilização.

Primeiramente, levantaram-se algumas informações sobre a empresa, incluindo sua missão e visão (dados secundários). Em segundo, foram realizadas entrevistas para identificar os objetivos e os indicadores de desempenho considerados para monitorá-los (dados primários), que foram gravadas e transcritas. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para categorizar as informações obtidas e classificá-las de acordo com as perspectivas do BSC, possibilitando a construção de um mapa estratégico e a análise da viabilidade de aplicação da ferramenta.

A análise de conteúdo foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, retratando um procedimento mais intuitivo e refletindo-se em uma abordagem interpretativa (Bardin, 2011). A partir da transcrição das entrevistas, foi realizada uma exploração do material. As categorias utilizadas foram as perspectivas do BSC. A categorização é o processo que envolve a criação de classes de agrupamento para os recortes (Bardin, 2011). Em seguida, os resultados foram interpretados, retornando ao referencial teórico para confrontamento dos achados com a lente teórica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A unidade de estudo da pesquisa é uma corretora de seguros que atua desde 2007. Sua atuação mais expressiva é no ramo de seguros de automóveis, mas seu portfólio é composto também pelos seguros de residência, vida, empresa, saúde, transportes, garantias, responsabilidade civil geral, equipamentos e previdência. A missão da empresa é “proteger bens, inovando em segurança”. Sua visão é “ser a melhor opção em serviços e seguros para o mercado”. A partir da

entrevista realizada, o sócio e os funcionários da empresa apontaram diversos objetivos e indicadores, que estão estruturados e organizados de acordo com as perspectivas do BSC.

4.1 OBJETIVOS E INDICADORES

O Quadro 1 mostra os objetivos e indicadores referentes à perspectiva financeira. Foi observado entre os entrevistados uma convergência no objetivo de aumentar a lucratividade, bem como a conquista de clientes mais rentáveis.

Quadro 1 - Perspectiva financeira

Objetivos	Indicadores
Aumentar a lucratividade	Lucro mensal
Conquistar clientes mais rentáveis	Lucro obtido por cliente

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Oliveira (2015) cita o aumento de lucratividade como um objetivo comum às empresas dentro da perspectiva financeira, o que foi identificado nas entrevistas. Os indicadores identificados pelos entrevistados dizem respeito à apuração de lucro mensal e lucro obtido por cliente. A empresa consegue fazer o acompanhamento por meio dos dados registrados em planilhas e no sistema de informação, utilizado para geração de relatórios gerenciais.

O Quadro 2 mostra os objetivos de clientes mais mencionados nas entrevistas. Estes objetivos dizem respeito às ações que a empresa pode tomar em relação aos clientes e mercado para atender seus objetivos financeiros.

O objetivo de aumentar a carteira de clientes, mais mencionado, medido pela captação mensal de novos clientes, também é considerado comum por Oliveira (2015). Os três demais objetivos corroboram a visão de Kaplan e Norton (1992) sobre a consideração de qualidade e desempenho na elaboração destes objetivos, bem como estão alinhados à missão e visão da empresa.

O segundo objetivo mais considerado pelos entrevistados foi o de aumentar a satisfação do cliente, tendo como indicadores a frequência de indicação de novos clientes (boca-a-boca), a renovação do contrato de seguro no vencimento e a avaliação dos clientes.

Quadro 2 - Perspectiva de clientes

Objetivos	Indicadores
Aumentar carteira de clientes	Relação de novos clientes/mês.
Aumentar satisfação do cliente	Indicação de novos clientes; renovação do contrato de seguro; avaliação dos clientes.
Oferecer seguros adequados ao cliente	Avaliação do cliente após utilização do seguro.
Dar suporte ao cliente	Relação entre solicitações e soluções.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Quanto a oferecer seguros adequados ao cliente, cujo indicador é a avaliação do cliente após utilização do seguro, torna-se importante lembrar que o cliente, ao contratar o seguro, está contratando um serviço que só poderá avaliar caso venha a utilizar. Para os entrevistados, a corretora também deve dar suporte e apoio ao cliente sempre que ocorrer a solicitação, seja no acompanhamento de processos de sinistros, de parcelas pendentes ou de alterações gerais no seguro.

Em relação aos objetivos na perspectiva de processos internos (Quadro 3), que tratam da eficiência da empresa para atender os objetivos financeiros e de clientes, foi possível verificar que a empresa pensa em otimizar seus processos, melhorar o relacionamento com as seguradoras e minimizar falhas.

Quadro 3 - Perspectiva de processos internos

Objetivos	Indicadores
Otimizar processos	Horas de retrabalho/mês
Melhorar o relacionamento com seguradoras	Visitas de gerentes, campanhas, descontos disponíveis.
Minimizar falhas	Erros operacionais/mês

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

A pesquisa identificou que os entrevistados vincularam a otimização dos processos diretamente à redução do retrabalho, problema comum na empresa, tendo em vista que pode ocorrer por parte da seguradora (possíveis problemas em sistemas), por parte da corretora (erros) ou por parte do cliente (inadimplência ou omissão de informações). A redução no retrabalho pode dar tempo extra à empresa para se dedicar a outras atividades, como a captação de novos clientes.

Melhorar o relacionamento com as seguradoras também foi identificado como um objetivo para operação da empresa. A empresa acredita que a relação com as seguradoras pode ser monitorada pela frequência de visitas dos gerentes comerciais à corretora, pelo convite em participação de campanhas de venda ou pela oferta de desconto. Em muitos casos, as corretoras podem operar com maiores descontos ou gozarem de atendimentos diferenciados, o que impacta em sua eficiência e resultado.

Para os entrevistados, a minimização de falhas pode colaborar como um fator que leva a otimização de processos baseada em redução do retrabalho, sendo monitorada pela quantidade de erros internos mensais.

Por fim, o Quadro 4 mostra os objetivos de aprendizagem e crescimento considerados pela empresa. Estes objetivos dizem respeito ao que a empresa faz no relacionamento com seus funcionários, de forma a melhorar seu desempenho na execução das atividades. Essa visão foi atestada pelos objetivos considerados pelos entrevistados, pautados na capacitação e atualização dos funcionários, bem como o aumento de sua satisfação.

Quadro 4 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Objetivos	Indicadores
Capacitar e atualizar os funcionários	Participação em cursos; Quantidade de cursos oferecidos.
Aumentar a satisfação dos funcionários	Investimento em qualificação; <i>turnover</i> ; absenteísmo.

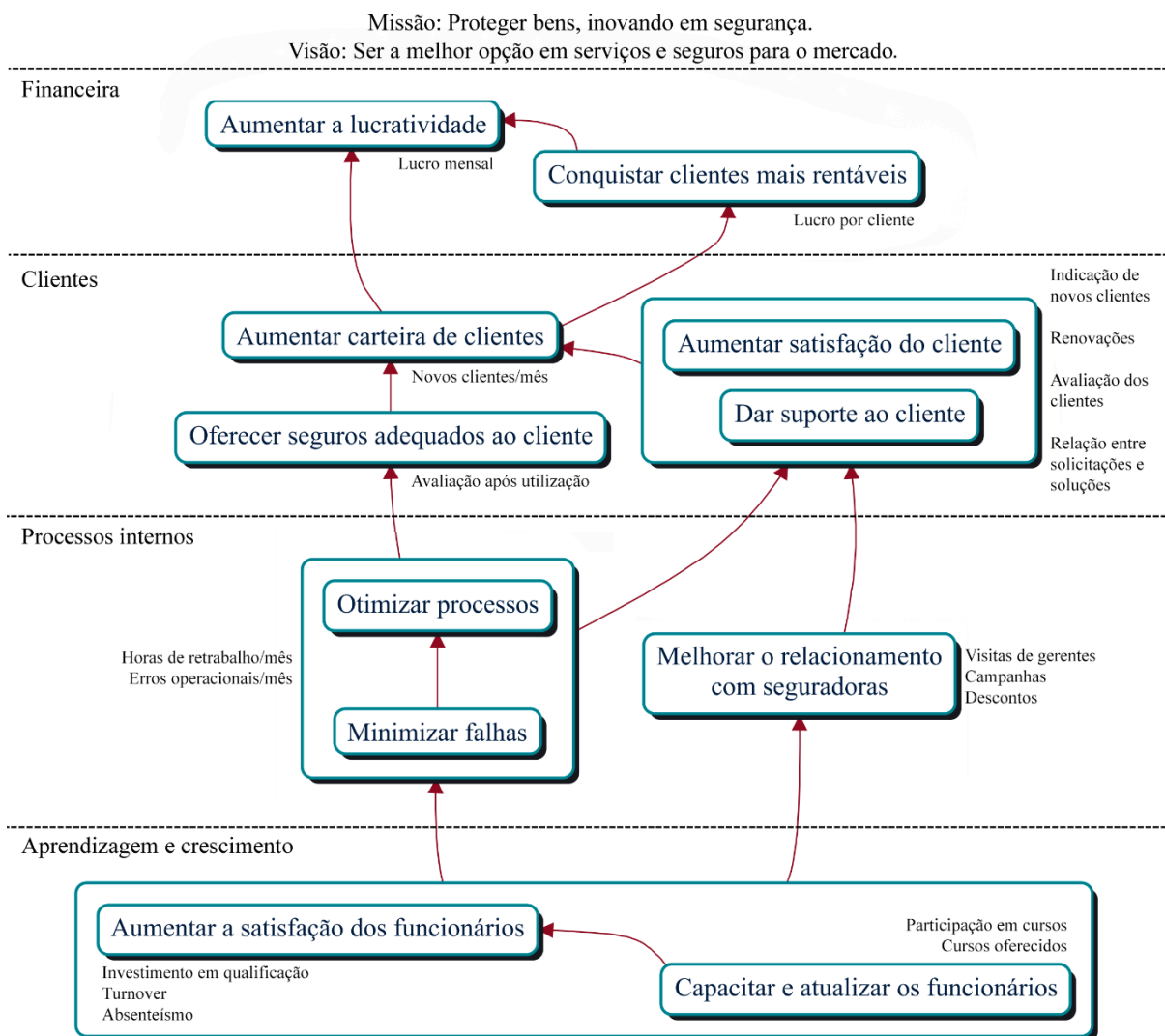
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A capacitação e atualização da equipe pode ser medida pela participação nos cursos e pela quantidade de cursos oferecidos aos funcionários. Algumas seguradoras oferecem o treinamento de seus produtos, de forma presencial ou à distância. Quanto à satisfação, os entrevistados alegaram que é possível mensurá-la pelo investimento em qualificação e pelas taxas de *turnover* (rotatividade) e absenteísmo.

4.2 MAPA ESTRATÉGICO

A partir da classificação dos objetivos e seus indicadores conforme as perspectivas do BSC, tornou-se possível a elaboração do mapa estratégico, representado pela Figura 2.

Figura 2 - Mapa estratégico



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Este mapa engloba os objetivos e indicadores nas perspectivas do BSC, além de exibir a relação entre os objetivos. Como sustentado por Kaplan e Norton (1992) e Oliveira (2015), a perspectiva de aprendizagem e crescimento se apresenta como base para sustentar os demais objetivos, da mesma maneira, os objetivos financeiros são sustentados por todos os outros objetivos.

A concepção de Herrero (2005) sobre a evolução da estratégia como responsabilidade de todos na empresa é atestada pela apresentação do mapa estratégico, cuja leitura fornece um panorama dos objetivos da empresa e o caminho (estratégia) que deve ser seguido desde a

perspectiva de aprendizagem e crescimento até a perspectiva financeira, processo que envolve todos da empresa.

É possível verificar, por exemplo, que a empresa pode aumentar sua lucratividade caso expanda sua carteira de clientes. Para obter mais clientes, a empresa pode melhorar seus índices de satisfação, sustentados pela otimização dos processos da empresa, possibilitada pelo aumento na satisfação dos funcionários. Todos os objetivos estão interligados, de forma que todo o mapa estratégico seja uma sequência de causas e efeitos. O acompanhamento de cada índice de performance torna possível mensurar o alcance dos objetivos, dessa forma, a empresa consegue acompanhar, com determinada frequência, se os objetivos estão sendo alcançados e quais merecem atenção mais expressiva.

Também é importante observar os elementos da gestão estratégica presentes neste mapa, tendo em vista algumas das premissas indicadas por Vizant e Vizant (1996). O mapa estratégico é construindo tendo como uma das bases a visão da organização, e os objetivos descritos compreendem a orientação temporal da empresa, em termos do posicionamento que ela deseja no futuro. Os indicadores para cada objetivo reafirmam a premissa de controle na gestão, tornando-se mecanismos de controle interno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados coletados no trabalho possibilitaram a construção do mapa estratégico baseado nas perspectivas do BSC, dessa forma, foi validada a aplicabilidade do método na unidade de estudo, alcançando com êxito o objetivo. Essa construção também respondeu o problema desta pesquisa, evidenciando a tradução da visão e objetivos da empresa em indicadores, bem como a relação dos objetivos e sua classificação em diferentes perspectivas.

Ainda que os entrevistados tenham conseguido enumerar vários objetivos e indicadores, apenas o lucro mensal era acompanhado pela gestão. Em razão da construção do mapa estratégico, foi possível sistematizar diferentes metas que não eram divulgados aos membros da empresa, mostrando os objetivos e indicadores não-financeiros que também requerem atenção, seguindo a premissa do BSC.

Embora o trabalho não possa ser generalizado, por ser um estudo de caso, o resultado é relevante para a área no sentido de validação da ferramenta. Dessa forma, propõe-se também a

validação no setor, por meio de uma pesquisa multicase, ou em outras empresas do ramo para termos comparativos, em forma de novos estudos.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélcio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BARBOSA, C.; PEREZ, G. Implantação do balanced scorecard em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 1-24, jan./abr. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm> Acesso em 21/05/2017.

BROADBENT, M.; WEILL, P. Management by maxim: how business and it managers can create it infrastructures. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 77-92, Spring, 1997.

CASARTELLI, A.; RODRIGUES, A.; BITTENCOURT, H.; GARIBOTTI, V. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.15, n.2, p. 183-197, 2010.

COSTA, A. **Contabilidade Gerencial**: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. São Paulo: FEA/USP, 2001.

COSTA, I. **Desenvolvimento de modelo genérico de Balanced Scorecard para instituições privadas de ensino fundamental e médio**. 2016. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal, 2016.

ESTÊVÃO, C. **Gestão estratégica nas escolas**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1998.

FENACOR. **Glossário de seguros**. Disponível em: <<https://www.fenacor.org.br/InformacoesAoPublico/GlossarioDeSeguros>> Acesso em 08/06/2017.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Funenseg (2017). *Um olhar diferente para o crescimento*. Recuperado em 21, maio, 2017, de FUNENSEG. **Um olhar diferente para o crescimento**. Disponível em: <<http://www.funenseg.org.br/noticia-detalhes/artigo-um-olhar-diferente-para-o-crescimento>> Acesso em 21/05/2017.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996. 233 p.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONCALVES, L. **Formação de preço de venda no comércio varejista**: um estudo de caso em uma empresa de calçados localizada no município de Araranguá-SC. 2014. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC: Criciúma, 2014.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOFFMAN, K.; BATESON, J.; IKEDA, A.; CAMPOMAR, M. **Princípios de Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE. **Contas nacionais trimestrais**. Disponível em: <
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>> Acesso em 21/05/2017.

JUNKES, T. **Identificação de pontos convergentes entre as normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público e a lei de responsabilidade fiscal**. 2010. 102 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2010.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARQUES, D. **Proposta de implementação do Balanced Scorecard numa organização de comercialização de máquinas e ferramentas na área da construção**. 2016. 46 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Lisboa School of Economics & Management: Lisboa, 2016.

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. 2002. 204 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2002.

MUSSOI, A; LUNKES, R; SILVA, R. Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n.3, p. 361-384, 2011.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas, 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. **Controladoria estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PLÁCIDO, I. **A utilização do balanced scorecard como ferramenta de gestão: um estudo de caso**. 2011. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdades Pedro Leopoldo: Pedro Leopoldo, 2011.

SANTOS, E.; GUIMARÃES, C.; SANTOS, F.; LIMA, L.; ALVES, I. Estudo comparativo entre as diferentes perspectivas estratégicas. **REASP – Revista de Administração do Sul do Pará**, Redenção, v. 1, n. 2, p. 54-66, 2014.

SCOTT, G. Strategic planning for high-tech product development. **Technology Analysis & Strategic Management**, Oxfordshire, v. 13, n. 3, p.343-364, Sept. 2001.

SOARES, D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do balanced scorecard para pequenas empresas**. 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2001.

SUSEP. **Circular SUSEP 216/02**. Disponível em: <
<http://www2.susep.gov.br/bibliotecaweb/docOriginal.aspx?tipo=1&codigo=12273>> Acesso em 21/05/2017.

TONELLI, D; SILVA, S.; SUGANO, J. **Para onde vai o filé e quem vai ficar com a carne-de-pescoço: a relação entre corretor e seguradora sob a ótica neoinstitucional**. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

VINZANT, J. C. e VINZANT, D. H. (1996). Strategic management and total quality management: challenges and choices. **Public. Administration Quarterly**. Summer, vol. 20, n.2, pp. 201-219.

VOLTZ, A. **Proposta de implantação do balanced scorecard como instrumento de medida de desempenho operacional em uma empresa de serviços**. 2010. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2010.