



IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA ORGANIZAÇÃO SINDICAL PATRONAL: O CASO SINDILOJAS BELÉM

Paulo Sergio Carvalho de Souza¹

Brenda Cordovil Corrêa Santos²

Eixo Temático 4: Estratégia e Gestão de Organizações do Terceiro Setor e Universidades

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo avaliar o desenvolvimento do *Balanced Scorecard (BSC)* em uma instituição sindical patronal. Vale destacar que o *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta que foi originalmente desenvolvida para empresas privadas, com isso, desde o seu desenvolvimento várias alterações têm sido feitas com a finalidade de adaptar a sua estrutura às especificidades de cada tipo de organização. O trabalho utiliza da metodologia qualitativa baseada em um estudo de caso feito no Sindicato do Comércio Varejista e dos Lojistas de Belém e utilizará como procedimento para coleta de dados a observação participante, além da análise documental realizada nos registros de manuais e documentos oficiais da organização. Esta pesquisa concluiu que o BSC é uma ferramenta de grande utilidade para auxiliar a implantação de estratégias em todos os tipos de organizações, inclusive do terceiro setor, sendo necessário, neste caso, adaptar a estrutura proposta para uma realidade específica.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard (BSC)*. Estratégia. Sindicato Patronal.

1. INTRODUÇÃO

Várias literaturas especializadas no campo de gestão dedicam espaço importante tentando mostrar a relevância da formulação de estratégias como forma objetiva de lidar com as incertezas e complexidades do contexto de atuação das organizações. É fato de que o sucesso de qualquer tipo de empreendimento pressupõe alguma forma de construção estratégica (RAMOS; CHAVES, 2009). Outro fator tem reforçado a necessidade da gestão estratégica: o aumento da importância dos ativos intangíveis. Durante a era industrial predominavam sistemas de controle financeiro cujo objetivo era facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital físico e financeiro, ou seja, dos ativos tangíveis, para a obtenção de vantagens competitivas. Com o advento da era da informação, no entanto, a alocação eficiente desses ativos não é mais suficiente para obter e manter essa vantagem. A gestão dos ativos intangíveis se tornou mais decisiva para a competitividade das empresas do que a gestão dos ativos tangíveis. Para as empresas do setor de serviço, onde os ativos intangíveis são os principais patrimônios, a gestão eficaz desses ativos é ainda mais importante. (GALAS; FORTE, 2008)

Reforçando a importância de planejar e focado no conceito de medir, surge o *Balanced Scorecard (BSC)*, uma ferramenta empresarial de medida de desempenho que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma

¹Mestre em Administração pela UNAMA, bacharel em Administração, membro do Núcleo de Estudos em Práticas de Gestão Organizacional na Amazônia – NEGOA. E-mail: souza.paulosergio@yahoo.com.br.

²Mestre em Administração pela UNAMA, Professora da UFRA e Coordenadora do Núcleo de Empreendedorismo e Gestão Empresarial. E-mail: brendacordovil@yahoo.com.br.

estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Independente de como a estratégia da organização é formulada, ou seja, da escola de estratégia seguida pela organização, o BSC complementa o planejamento, pois traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho o que permite o acompanhamento e avaliação da implantação das estratégias (GALAS; FORTE, 2008).

Com o intuito de avaliar o processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor, esta pesquisa foi realizada no Sindicato do Comércio Varejista e dos Lojistas de Belém – Sindilojas. Fundado em 1933 como associação dos lojistas de Belém, transformou-se em sindicato em 1949, sendo que atualmente possui maior representatividade (atividade econômica que representa) no estado do Pará. Em 2017 decidiu elaborar o planejamento estratégico institucional, desenvolvido na forma de um Mapa Estratégico com horizonte temporal de cinco anos, 2017 a 2021, e elaborado com a participação de toda a diretoria, sendo validados pelo corpo diretivo.

Diante dos desafios e da necessidade de se construir um direcionamento de médio e longo prazo para o planejamento estratégico do Sindilojas, o trabalho foi elaborado com base em uma análise de cenários, em que foram avaliados os diversos fatores e variáveis conjunturais que poderiam impactar positiva ou negativamente no retorno do Sindicato para as empresas representadas e para a sociedade paraense. Também adotou o BSC, ferramenta que utiliza um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente.

A elaboração do planejamento estratégico do Sindilojas suscitou diversas questões envolvendo a sua formulação em organizações do terceiro setor e a utilização do BSC, dentre elas: quais são as variáveis conjunturais do sindicato? De fato essas variáveis são específicas do sindicato? O processo de desenvolvimento do BSC se deu conforme preconizam os autores e grandes estudiosos da ferramenta? Quais são as percepções do observador diante destas questões? Estas são algumas das perguntas que pretende-se responder neste trabalho.

Este trabalho tem por objetivo avaliar o desenvolvimento do *Balanced Scorecard (BSC)* em uma instituição sindical patronal, confrontando a utilização da ferramenta na prática com as particularidades e dificuldades relatadas em estudos bibliográficos acadêmicos, a fim de ser utilizado para benchmarking por outras instituições sindicais que utilizam ou pretendem utilizar o BSC para disseminar seu planejamento estratégico.

O presente trabalho se faz importante e é justificado tendo em vista a carência de estudos sobre o tema aplicado a instituição sindical principalmente as patronais a qual apresenta inúmeras particularidades e uma enormidade de ativos intangíveis, fatores que podem dificultar substancialmente no processo de desenvolvimento do BSC.

2. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

2.1. *Balanced Scorecard (BSC)* como estratégia

O *Balanced Scorecard (BSC)* foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e Dave Norton da *Harvard Business School*, em 1992 e desde então o conceito tem sido adotado por todos os tipos de empresa – de manufatura a serviços, com ou sem fins lucrativos, e com foco principalmente em empresas privadas, hoje em empresas públicas – em praticamente todas as nações do mundo, seja em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Ao longo desses

anos o BSC evoluiu seu propósito inicial de ser um sistema de medição do desempenho para tornar base de um novo sistema de gerenciamento que alinha e focaliza a organização inteira enquanto introduz e aperfeiçoa sua estratégia (CARDOSO et al, 2016).

Resumidamente, trata-se de uma ferramenta empresarial que traduz a estratégia e missão da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. É uma metodologia que liga as atividades de longo e curto prazo de uma organização com a visão, a missão, e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos stakeholders sobre os vetores do sucesso atual e futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Segundo Kaplan e Norton (2000), a implementação de uma estratégia nunca foi tão necessária como atualmente no ambiente organizacional. No entanto, “a implantação do *Balanced Scorecard* não é tão simples quanto parece” (KAPLAN; NORTON, 1997:297). Como se pode perceber em estudos sobre o uso dessa ferramenta em empresas públicas, a grande maioria das organizações que consegue constituir sua estratégia não tem êxito em sua execução, ocasionando perda de força, uma vez que a implementação da estratégia se caracteriza por ser mais importante que sua própria qualidade (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011) já em empresas do terceiro setor pode ser muito bem aplicada gerando competitividade empresarial a organização (ANDRADE, FRAZÃO, 2011)

Guilherme e Goldzmidt (2003), a partir de uma revisão de literatura, identificaram quatorze fatores críticos para a implantação do *balanced scorecard* divididos em fatores organizacionais e fatores relacionados ao processo de implantação e uso do BSC. Os fatores críticos do primeiro grupo relacionam-se a processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia e sistemas de informação. O segundo grupo apresenta fatores como: consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; liderança e apoio da alta administração; equipe de projeto; individualização do projeto; abrangência do projeto e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais.

Embora o modelo BSC evoluiu-se para a incorporação de mapas estratégicos, que não necessariamente significa que organizações que adotam o BSC devem usar um BSC com modificações e com um mapa de estratégia interna, mesmo que haja argumentos fortes para fazê-lo. Algumas organizações acreditam que a abordagem hierárquica utilizada nos modelos da segunda geração ajudam a representar mais eficazmente o seu modelo de negócio, tornando mais fácil escolher os indicadores e metas fazendo assim refletir sobre as implicações das decisões e ações em todo o mapa (BISBE; BARRUBÉS, 2012). Mas como funcionaria esta ferramenta de gestão em uma organização sindical sem fins lucrativos? Até o presente não existe trabalhos que tratam da utilização do BSC na gestão de sindicatos e poucos estudos sobre o uso do BSC em empresas públicas, o que à propósito se justifica a realização deste trabalho.

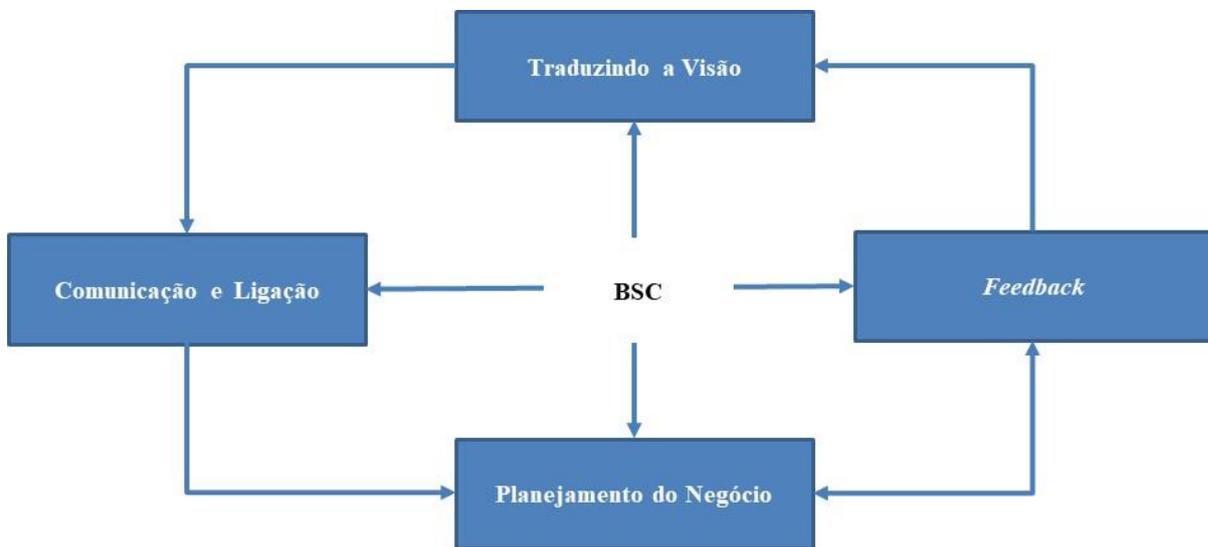
O *Balanced Scorecard* foi criado originalmente tendo-se em mente a empresa que busca o lucro sendo que sua estrutura básica deve ser modificada para que as organizações do setor público o utilizem com totais vantagens (NIVEN, 2005). O que dizer sobre a definição nas quatro perspectivas que contemplam o modelo padrão de Kaplan e Norton: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento? Nas organizações sindicais, governamentais e sem fins lucrativos, a perspectiva financeira por exemplo, representa uma limitação, não um objetivo. Ela não é o foco das outras perspectivas, uma vez que os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. O que

indica isso é a satisfação dos clientes (NIVEN, 2005), ou seja, da sociedade. A perspectiva do cliente passa, nesse caso, a ser o foco das outras perspectivas e o sucesso delas passa a ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que atendem às necessidades de seus particulares e não pelo desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2. A implementação do *Balanced Scorecard*

Visto de maneira integrada, o BSC traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes) e, eventualmente, proporcionarão aumento do valor ao acionista (financeiro). Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais para a implementação do BSC, conforme ilustra a figura 1 a seguir.

Figura 1 – Gerenciado a Estratégia: quatro processos



Fonte: Kaplan e Norton, 2000

O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, os BSCs.

O processo de comunicação e ligação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo alinhando-os à estratégia da organização. Este processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para eles.

O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.

Já o processo de *feedback* e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo.

Uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas com o *Balanced Scorecard*, o que permite a modificação das estratégias em curso e reflete o aprendizado organizacional. Essas quatro perspectivas refletem uma sequência iterativa de

ações. Para chegar a um sistema gerencialmente estabilizado, talvez sejam necessários cerca de trinta meses, e a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes.

A implementação de um BSC equilibrado no setor sindical, claramente, tem seus próprios desafios decorrentes da natureza de sua prestação de contas aos associados e representados dentro da sociedade, ao invés de acionistas, assim como no setor público. O estudo de Sharma e Gadenne (2011) mostrou que o setor público tem experimentado problemas em relação a cada um dos principais temas englobando a fase de planejamento; implantação, avaliação e revisão; liderança e motivação; mecanismos de comunicação; técnicas de medição; recompensa e sistemas de incentivos; e a possibilidade de transferência para outras divisões internas de setor público. Isto não é uma surpresa quando percebe-se que o setor público, muito similar ao sindical, no entanto no setor público tem muitas divisões e programas, e projetar um BSC para uma organização tão complexa que envolvem desafios da ordem mais elevada é também mais um grande desafio, o que não ocorrer com sindicato que possui uma estrutura menor, se aproximando a pesquisa feita em uma organização do terceiro setor (ANDRADE; FRAZÃO, 2011). O desenvolvimento de indicadores também ressalta a dificuldade em satisfazer as necessidades dos vários intervenientes do setor público cujo centro principal está nas expectativas de fornecimento do melhor serviço à comunidade, ao invés de melhorar o desempenho financeiro, semelhante ao que ocorre no sindicato, que tem que melhorar o serviços aos associados e representados, mas tem diferença porque precisa melhorar o desempenho financeiro para sustentar seus projetos.

No estudo de Sharma e Gadenne (2011), que apresentou evidências de que o setor público aprendeu com sua própria experiência na implementação do BSC. Estes autores relatam que atualmente os gerentes identificam um esforço mais concentrado para entrega de resultados mais favoráveis, através de levantamentos de necessidades e diálogo com partes interessadas internas e externas. Além disso, a criação de equipes de gestão executiva, o envolvimento de mais níveis na concepção de indicadores de desempenho, combinados com a melhor relação entre programas e divisões, conduziram a algumas melhorias, em cascata, de estratégia e comunicação dentro da organização. Mais importante, tem havido uma crescente compreensão ao longo do tempo, de que a implementação de um BSC baseado em uma abordagem simplista não é adequado para muitos programas e divisões dentro de uma autoridade de governo diversa e complexa.

No entanto, estudo de Andrade e Frazão (2011) demonstrou-se que ao elaborar o planejamento estratégico e definir as competências essenciais para obter êxito em suas ações, a organização do terceiro setor (OSID), que é uma empresa privada, levou em conta a construção de cenários, tendências e a superação dos desafios de captação contínua de recursos, de modo a melhor aproveitar as oportunidades, potencializar os pontos fortes e minimizar ameaças e riscos, definindo sua posição estratégica no terceiro setor, que pode ser comparada ao que os sindicatos deve fazer na gestão da organização, por além de serem instituições privadas visam o benefício aos associados, representados e a comunidade, tendo uma estrutura reduzida para esse fim.

3. PROCESSO METODOLOGICO

O presente estudo tem como método de pesquisa o estudo de caso realizado no Sindilojas Belém, uma organização sem fins lucrativos, que tem como objetivo a representação sindical de sua categoria. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em um estudo de caso, pode-se dar atenção a uma subunidade de análise ou a várias; essa distinção na quantidade de subunidades é que define se um estudo de caso é holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma subunidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma. Segundo Yin (2001), uma subunidade de análise pode ser um indivíduo, uma reunião, uma função ou um local determinado. Desse modo, este estudo de caso caracterizar-se-á como um estudo de caso único e holístico, pois avaliará a utilização da ferramenta estratégica em apenas uma organização.

Yin (2001) coloca que a criação e a elaboração de um protocolo de estudo de caso e a criação de um banco de dados contribui para o alcance do critério de confiabilidade. Deste modo, como instrumento de coleta de dados, utilizou-se da análise de documentos organizacionais, levantamento bibliográfico para um embasamento teórico e também a técnica conhecida como observação participante.

Assim a pesquisa foi dividida em dois momentos, sendo primeiramente feito um estudo bibliográfico buscando conhecer a teoria sobre planejamento estratégico, principalmente sobre a utilização do BSC, em livros, revistas e periódicos especializadas, tendo com referências os trabalhos dos estudiosos Robert Kaplan, Dave Norton e Paul Niven. No segundo momento foi feita uma observação participante, em que um dos pesquisadores fez parte do grupo, numa observação sistemática e individual, participando de reuniões gerenciais, opinando nas diretrizes e auxiliando o desenvolvimento das atividades para obter os resultados apresentados. Para tal, foram utilizadas fontes de dados fornecidos pelo sistema de informação da organização em análise e qualquer material da literatura pertinente ao tema.

4. ANALISE E DISCURSÕES DOS RESULTADOS

4.1. O caso Sindilojas Belém

O Sindicato do Comércio Varejista e dos Lojistas de Belém – Sindilojas. Fundado em 1933 como associação dos lojistas de Belém, transformou-se em sindicato em 1949, sendo que atualmente possui maior representatividade (atividade econômica que representa) no estado do Pará. Em 2017 decidiu elaborar o planejamento estratégico institucional, utilizado a método do BSC desenvolvido na forma de um Mapa Estratégico com horizonte temporal de cinco anos, 2017 a 2021, e elaborado com a participação de todas a diretoria, sendo validados pelo corpo diretivo.

4.2. Definição dos objetivos e das 4 perspectivas da empresa segundo os manuais da organização.

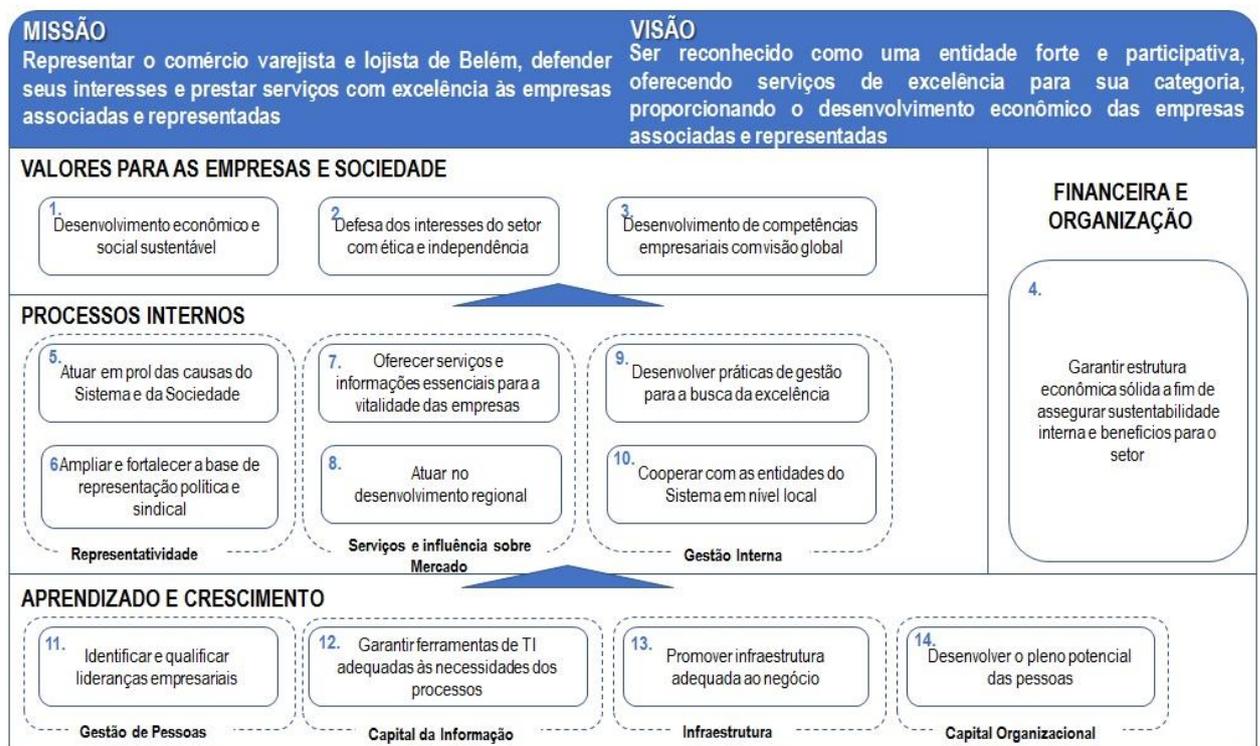
Segundo relatado no manual Planejamento Estratégico 2017-2021, a formulação dos objetivos estratégicos ocorreu por meio da análise SWOT. Os grupos isoladamente identificaram os objetivos estratégicos relacionados às Ameaças, Pontos Fortes, Oportunidades e Pontos Fracos. Em conjunto, os objetivos foram agrupados por afinidade, analisados, condensados e propostos como os principais direcionamentos a serem perseguidos pela Organização até o ano de 2021. Em seguida a equipe construiu uma proposta preliminar com base no Mapa Estratégico da Confederação Nacional do Comércio (CNC) e da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Pará (FECOMÉRCIO/PA) para a instituição, conforme Figura 2. Como afirmam Kaplan e Norton (2004) mapas estratégicos “são uma representação visual, dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais, impulsionando o desempenho da organização” e ainda que “o mapa estratégico possibilita que a organização

descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos e as conexões que são o fundamento da direção estratégica.

Conforme Kaplan e Norton (2004) um mapa estratégico é composto de Objetivos Estratégicos que conectam entre si, numa relação de causa e efeito organizados na organização sob quatro perspectivas:

a) Perspectiva Valores para as Empresas e Sociedade – Sob esta perspectiva estão contemplados os objetivos estratégicos relacionados aos resultados finalísticos da instituição, ou seja, aqueles que contribuirão para o alcance de sua visão e sua consolidação como uma entidade sindical de referência para as empresas que representa, difere-a das demais e desta forma atrai, retém e aprofunda o relacionamento com os mesmos. Esse perspectiva trabalhada por Kaplan e Norton (2000) é o clientes porque o foco está na concorrência, que em sindicatos não existe.

Figura 2 – Mapa Estratégico do Sindilojas Belém.



Fonte: Manual de Planejamento Estratégico 2017-2021

b) Perspectiva dos Processos Internos – Esta perspectiva identifica as atividades organizacionais críticas que devem ser otimizadas de maneira a suprir as necessidades dos clientes e desta forma alcançar os resultados finalísticos. Nesta perspectiva Kaplan e Norton (2000) identificam os processos críticos para a realização dos objetivos da perspectiva anterior. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente capazes de atraí-lo e retê-lo nos seus segmentos de atuação, e, ao mesmo tempo, criar valor para a organização.

c) Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Esta perspectiva define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias, a ambiência e a cultura organizacional necessárias para suportar os demais objetivos estratégicos. Empresas com condições de ser cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio

dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos, e nos recursos humanos da empresa. Medidas típicas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento incluem satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário, e sistema de informação disponível (KAPLAN; NORTON, 2000).

d). Perspectiva Financeira – Esta perspectiva não se constitui em área de interesse para a geração de lucros, tendo em vista que o sindicato não possui fins lucrativos, se desdobrando nas demais perspectivas, como instrumento de apoio às atividades realizadas para os representados, financiando as ações e programas, proporcionando sua sustentabilidade financeira.

Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade.

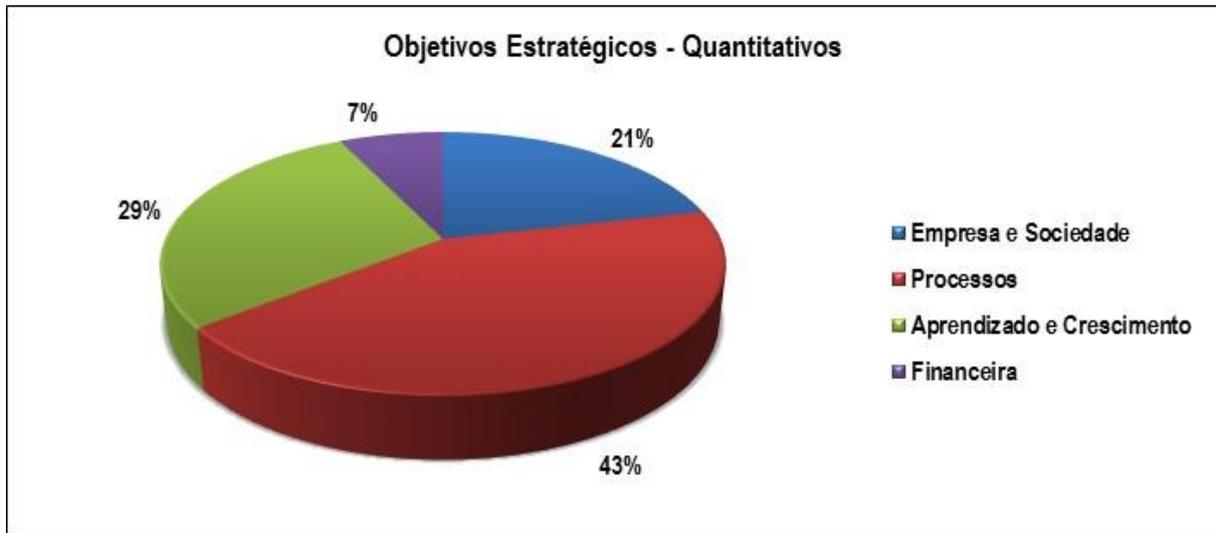
A primeira irá refletir-se nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes, ou da ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir-se na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir também a redução de custos.

Os objetivos estratégicos correspondentes às perspectivas não podem ser otimizados individualmente. É preciso que estejam integrados e alinhados de tal forma a concretizar a proposição de valor subjacente a estratégia (Norton e Kaplan, 2004). Um Mapa Estratégico, portanto, funciona na lógica de Causa e Efeito (ou meio e fim), onde cada um dos objetivos estratégicos se conecta a outros de maneira a atingir o objetivo maior: Resultados para as empresas associadas, representadas e para a sociedade como um todo. Esta lógica parte do pressuposto de que as melhores pessoas estarão aptas a operar processos de excelência de tal forma a encantar a amplitude de clientes de determinada organização.

Partindo desta lógica, a equipe de planejamento organizou um Mapa Estratégico preliminar para 2021. Sujeito a imperfeições, como qualquer tipo de atividade relacionada a inferências sobre o futuro, esta estrutura poderá ser readequada em função de análises pelos diversos atores que se inserem na rede organização e parceiros construtores da saúde pública do Estado de forma a incorporar valor ao mesmo. Mas de uma maneira geral, em decorrência de consultas realizadas aos especialistas, este Mapa se constitui no cerne daquilo que a instituição deverá alcançar até 2021.

De acordo com Kaplan e Norton (2000) há uma necessidade de equilibrar o número de ocorrências em todas as quatro perspectivas, sendo que a de processos possui maior número, isto porque a mesma é o domínio primário pelo qual a estratégia é implementada podemos verificar na Figura 3 que este fenômeno ocorre na instituição pesquisa, por que está em fase inicial de adoção do BSC.

Figura 3 – Objetivos Estratégicos – Quantitativos



Fonte: Elaborado pelos autores com base no Manual de Planejamento Estratégico 2017-2021

Na Pesquisa apontou maiores ocorrências de Objetivos Estratégicos (OE's) nas perspectivas de processos e aprendizado tendo um percentual de 72% dos OE's. Este padrão observado não permite afirmar com certeza que um Mapa Estratégico deva seguir a característica identificada. Torna-se até perigoso afirmar que uma organização deva ter x, y ou z objetivos, mas o fato é que na literatura pesquisada é raro um número de Objetivos Estratégicos superior a trinta unidades, o que pode ser comprovando na tabela 1 onde demonstra-se que o Sindilojas Belém definido apenas 14 objetivos estratégicos.

Tabela 1 – Objetivos Estratégicos – Nº de ocorrências

Perspectiva	Nº de ocorrências	%
Empresa e Sociedade	3	21%
Processos	6	43%
Aprendizado e Crescimento	4	29%
Financeira	1	7%
Total	14	100%

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Manual de Planejamento Estratégico 2017-2021

Após a determinação e organização dos OE's em um Mapa Estratégico, o próximo passo é identificar a(s) estratégia(s) correspondente(s) a cada Objetivo Estratégico. Se por um lado o OE é "o que deve ser feito", a estratégia é o "como fazer". Nesta altura das atividades torna-se necessário o auxílio de especialistas para o detalhamento técnico do conteúdo final daquilo que é o cerne do denominado Planejamento Estratégico.

A equipe de planejamento interpretou e propôs um conjunto de estratégias que deverão ser implementadas para que se alcancem os Objetivos Estratégicos. A análise e incorporação de melhorias nas estratégias estão sendo realizadas por meio do desdobramento das mesmas pelos Complexos, em um processo de *catch ball* (de cima para baixo e de baixo para cima) utilizando a estrutura representada na Figura 4.

Figura 4 – Desdobramento do Mapa Estratégico nas unidades do Sindilojas Belém



Fonte: Elaborado pelos autores com base no Manual de Planejamento Estratégico 2017-2021

O excelente conteúdo desta finalização na estratégia refletirá em uma melhor compreensão por parte das outras áreas da instituição que irão utilizar este instrumento para o seu próprio desdobramento e estabelecimento de metas.

Para Kaplan e Norton (1996) a falta de definição de uma estratégia comum e à sua transição para objetivos claros. O simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas; é necessário incentivar a aliança dos objetivos com as medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa. Dessa forma, um *scorecard* corporativo deverá envolver a definição de objetivos comuns e temas a serem adotados por todas as unidades de negócios, promovendo uma sinergia que irá produzir um valor maior para a empresa. Além disso, cada modelo (comparativo) em larga escala se refletirá em metas locais (KAPLAN; NORTON, 2000a), conforme descrito na figura 4.

Um outro erro comum apresentado por Kaplan e Norton (2000b) consiste em considerar o BSC simplesmente como um projeto para desenvolver métricas, em vez de um projeto de mudanças estratégicas que inclui cada detalhe da empresa. Esse erro pode levar a resultados inexpressivos. Implementar uma estratégia vista de cima para baixo e bons resultados exigem gerenciamento de tempo e ênfase em prioridades bem definidas.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se então que o BSC é uma ferramenta de grande utilidade para auxiliar a implantação da estratégia em todos os tipos de organizações, inclusive do terceiro setor como os sindicatos, sendo necessário, neste caso, adaptar a estrutura proposta para uma realidade específica. A adaptação da estrutura do BSC para uma instituição sindical, aconteceu como no trabalho de Niven (2005). A empresa identifica claramente quais são seus clientes, as empresas do setor varejista e os lojistas, já que constitui-se em um sindicato patronal que prestam serviços aos representados e associados e não considera a métrica financeira como uma das suas perspectivas principais diferente do que acontece em empresas privadas. Essas métricas estão inseridas no BSC como forma de indicadores de desempenho dentro da perspectiva processos. As 4 perspectivas bases do seu mapa estratégico são as mesmas segundo o modelo original criado por Kaplan e Norton (1997). O grande diferencial desta pesquisa foi que a implantação do BSC no sindicato teve total apoio da alta administração o



que não ocorreu nos trabalhos de Figueiras, Barros e Gomes (2010) e Andrade e Frazão (2011) acredita-se que o fato de possuir uma estrutura pequena, e que sua alta administração não recebe remuneração seja o grande diferencial, pois é um trabalho voluntário.

Na Unidade estudada a ferramenta foi adaptada segundo os seus objetivos estratégicos e a estrutura principal, ou seja, as 4 perspectivas que representam os direcionadores para os objetivos que irão compor o Mapa Estratégico segue o modelo original. No BSC do sindicato a perspectiva Finanças existe, mas não é foco principal como as demais perspectivas, tendo em vista que não existe concorrência pois cada sindicato representa uma ou mais categorias conforme autorização do Ministério do Trabalho, aqui existe um grande equívoco pois com a alteração na Consolidações das Leis Trabalhistas (CLT) a obrigatoriedade da contribuição deixou de existir, fazendo que os sindicatos como um todo tenham perda de arrecadação, a métrica cliente vem no topo conforme o modelo original e no entanto é tratada como sociedade.

O BSC no sindicato patronal é uma ferramenta em consolidação porque foi implantado no final de 2017 e ainda não possui um ano, para ser avaliado. Ele oferece uma contribuição inconfundível na qualidade das atividades garantindo que determinados processos sejam executados e que novas atividades sejam implementadas. Percebe-se ainda que a alta administração oferece um papel extremamente importante no desenvolvimento do BSC. No caso do sindicato patronal estudado pode-se dizer que a parceria oferecida pelo nível estratégico é muito boa, fundamental para o sucesso do BSC no Sindilojas Belém.

De maneira geral a aceitação do BSC no sindicato é maior pelos profissionais administrativos do que para os demais profissionais e ainda, o grau de disseminação não atinge todos os níveis da organização. É muito comum se deparar com profissionais do nível operacional ou que de alguma forma estão distantes dos assuntos estratégicos do sindicato, sem sequer saber qual é a missão da instituição ou quais são os indicadores de desempenho que compõem o BSC do seu setor ou projeto. O número baixo de funcionários, deveria ser um item facilitador na disseminação, o que não ocorre e por isso, a responsabilidade pela divulgação e disseminação destes assuntos é delegada para o executivo do sindicato.

REFERENCIAS

ANDRADE, I.R.S. ; FRAZÃO, M.F.A. **Estratégia em Ação: Planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, v.2, n.1, p-18-34, jan./dez., 2011.

BISBE, J.; BARRUBE, J. **The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations**. Rev Esp Cardiol, 65(10): pp. 919–927, 2012;

CARDOSO, C. R.; SILVA, H. A.; NOVÔA, N.a F.; SIQUEIRA, J.C.C. **Implantação do Balanced Scorecard em uma organização pública de saúde mental**. In: XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. Resende/RJ. Novembro, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/29424319.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.

FELIX, R.; PRADO, P., TIMÓTEO, R. **Balanced Scorecard: Adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**, Revista do Serviço Público, Brasília, 62, páginas 51 a 74, Jan/Mar 2011.



FILGUEIRAS, A. A; BARROS, L.P.S; GOMES, J.S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: O caso Petrobras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, Jan/Mar 2010.

GALAS, E.S.; FORTE, S. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública.** *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)* 6, no. 2 . 2008.

GUILHERME, R.; GOLDZMIDT, B. **Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do balanced scorecard.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD

JICK, T. D. (1979).

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

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, 2000. 9p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 14. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em ativos tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 484p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SHARMA, B.; GADENNE, D. *Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges.* **The Australian Journal of Public Administration**, vol. 70, nº. 2, 2011; pp. 167–184.

SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA E DOS LOJISTAS DE BELÉM, **Planejamento Estratégico, 2017-2021**, Belém, Pará.

RAMOS, Luiz M. A., CHAVES, Josiano G., Apresentação, In: *do planejamento aos resultados FHEMIG*, Belo Horizonte, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.