



**Mapas Estratégicos**  
**Robert S. Kaplan e David P. Norton**  
**Ed. Campus**

(Por Jerônimo Lima)

A teoria do *Balanced Scorecard* de Norton e Kaplan baseia-se em cinco princípios gerenciais para criar uma organização orientada para a estratégia:

- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização à estratégia;
- transformar a estratégia numa preocupação de todos;
- converter a estratégia em um processo contínuo;
- mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Esses princípios foram explicitados inicialmente em 1992, em seu famoso artigo na Harvard Business Review, que mais tarde gerou o livro **Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação**, de 1996, no qual recomendavam que as organizações passassem a utilizar um sistema de mensuração de resultados mais equilibrado, mesclando indicadores de desempenho financeiro tradicionais com outros não-financeiros, sob três perspectivas adicionais: dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Esse foi o sustentáculo do *Balanced Scorecard*, um novo sistema de gestão da estratégia.

Nos quatro anos seguintes, acompanhando o desempenho das empresas que aderiram ao novo sistema, Norton e Kaplan perceberam que “alinhamento” e “foco” eram seus principais benefícios e documentaram as experiências práticas dessas empresas em um novo livro: **Organização Orientada para a Estratégia**, publicado em 2000.

Porém, à medida que os *cases* avançaram, o sistema chegou a sua equação definitiva:

Resultados Notáveis = Descrição da Estratégia +  
Mensuração da Estratégia +  
Gestão de Estratégia

O primeiro livro tratou do segundo componente dessa equação, mostrando como medir os objetivos estratégicos de várias perspectivas. O segundo livro desenvolveu uma abordagem mais abrangente sobre como gerenciar a estratégia, o terceiro componente da equação. Agora, em **Mapas Estratégicos**, os autores apresentam um novo modelo para descrever, medir e alinhar os três ativos intangíveis das perspectivas de aprendizado e crescimento - capital humano, capital da informação e capital organizacional – com os processos e objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos.

Portanto, pode-se representar a mesma equação da seguinte maneira, fazendo uma vinculação com os livros já publicados:

Resultado Notáveis = Mapas Estratégicos +  
A Estratégia em Ação +  
Organização Orientada para a Estratégia

Mapas estratégicos são diagramas que servem para descrever a estratégia mediante a identificação de relações de causa e efeito explícitas entre os objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Sua importância está no fato de que esclarecem as estratégias a todos na organização, identificam os principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia, alinham os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional para que exerçam o maior impacto possível e expõem as lacunas na estratégia e adotar medidas corretivas imediatas.

Assim, ao fornecer uma ligação entre formulação e implementação de estratégia, permitem às organizações descrever, mensurar e alinhar ativos intangíveis a fim de alcançar desempenho superior.